

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce paní Ing. Kateřině Maršíkové, PhD. za odborné vedení, pomoc a vstřícnost při konzultacích a vypracování této práce. Rovněž děkuji regionální vedoucí prodeje společnosti Deichmann-obuv s.r.o. Kláře Havránkové za pomoc při realizaci dotazníkového šetření a získání potřebných informací. Také děkuji všem respondentům, bez nichž by nemohla praktická část práce vzniknout.

Anotace

Diplomová práce je věnována motivaci a odměňování zaměstnanců. Cílem práce je navrhnout změny v systému motivace a odměňování ve vybrané společnosti a to na základě analýzy stávajícího motivačního a odměňovacího systému a výsledků dotazníkového šetření. V teoretické části je vysvětleno pojetí a význam personální práce pro organizaci, popsán personální útvar zajišťující činnosti řízení lidských zdrojů a detailněji představena motivace a odměňování. To vše je nezbytným podkladem pro praktickou část. Praktická část sestává z charakteristiky vybrané společnosti, jejího systému motivace a odměňování a provedeného dotazníkového šetření. Na základě zjištěných poznatků je v závěru práce navrženo zlepšení motivačních a odměňovacích procesů ve vybrané společnosti.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, motivace, motivace k práci, odměňování, mzdové formy

Annotation

MOTIVATION AND REMUNERATION IN THE SELECTED COMPANY

The thesis is devoted to a motivation and remuneration of employees. The aim is to propose changes in the system of motivation and remuneration in selected company on the basis of an analysis of the current motivation and remuneration system and the survey results. The theoretical part explains the concept and importance of personnel work for the organization, describe the personnel department responsible for the activities of human resource management and detail introduce motivation and remuneration. All this is a prerequisite for the practical part. The practical part consists of characteristics of the selected company, its system of motivation and remuneration, and a questionnaire survey. In the end of thesis is suggested improving the motivational and reward processes in selected companies based on the findings.

Key words: human resource management, motivation, motivation to work, remuneration, payroll forms

Obsah

| | |
|---|-----------|
| Úvod | 13 |
| | |
| 1 Teoretická východiska zaměřená na motivaci a odměňování zaměstnanců . | 15 |
| 1.1 Pojetí a význam personální práce | 15 |
| 1.2 Úkoly a činnosti řízení lidských zdrojů | 18 |
| 1.3 Personální útvar | 20 |
| 1.4 Motivace | 22 |
| 1.4.1 Základní pojmy | 22 |
| 1.4.2 Motivace k práci | 22 |
| 1.4.3 Motivační strategie organizace | 24 |
| 1.4.4 Motivační teorie | 25 |
| 1.5 Odměňování..... | 31 |
| 1.5.1 Pojetí a úkoly odměňování pracovníků..... | 31 |
| 1.5.2 Faktory ovlivňující odměňování | 32 |
| 1.5.3 Odměňování a pracovní výkon | 34 |
| 1.5.4 Hodnocení práce | 36 |
| 1.5.5 Mzdové formy..... | 38 |
| 1.5.6 Další formy odměňování..... | 44 |
| | |
| 2 Charakteristika systému motivace a odměňování ve vybrané společnosti.... | 49 |
| 2.1 Představení společnosti..... | 49 |
| 2.2 Motivační systém..... | 53 |
| 2.2.1 Vnitřní motivace | 54 |
| 2.2.2 Vnější motivace | 55 |
| 2.3 Systém odměňování ve společnosti Deichmann-obuv, s. r. o. | 57 |
| 2.3.1 Mzdová struktura | 58 |
| 2.3.2 Další formy odměňování..... | 60 |
| 2.3.3 Odměny vázané na výkon | 62 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 3 | Zhodnocení systému motivace a odměňování pomocí dotazníkového šetření | 64 |
| 3.1 | Dotazníkové šetření | 64 |
| 3.2 | Popis dotazovaných zaměstnanců | 66 |
| 3.3 | Zhodnocení loajality zaměstnanců | 68 |
| 3.4 | Motivace k vyššímu výkonu | 74 |
| 3.5 | Zhodnocení systému odměňování | 78 |
| 3.6 | Podněty k systému motivace a odměňování | 88 |
| 4 | Návrhy a doporučení změn v motivačním systému ve vybrané společnosti.. | 90 |
| 4.1 | Stravenky | 90 |
| 4.2 | Zvýšení zaměstnanecké slevy | 93 |
| 4.3 | Příspěvek na penzijní připojištění | 94 |
| 4.4 | Výběr vánočního dárku | 97 |
| 4.5 | Změny v mzdové struktuře | 97 |
| 4.6 | Zhodnocení pracovní doby u zkrácených úvazků | 98 |
| | Závěr | 100 |
| | Seznam použité literatury | 102 |
| | Seznam příloh | 106 |

Seznam ilustrací

| | |
|--|----|
| Obrázek č. 1: Diagnostický model řízení lidských zdrojů | 17 |
| Obrázek č. 2: Obecný úkol řízení lidských zdrojů | 18 |
| Obrázek č. 3: Tvorba motivační strategie v organizaci | 24 |
| Obrázek č. 4: Maslowova pyramida potřeb | 26 |
| Obrázek č. 5 Herzbergovo pojetí motivace | 27 |
| Obrázek č. 6: Model motivace podle Portera a Lawlera | 29 |
| Obrázek č. 7: Vytvoření struktury časových mezd | 39 |
| Obrázek č. 8: Typy úkolové mzdy a jejich použití | 40 |
| Obrázek č. 9: Formy podílové (provizní) mzdy | 41 |
| Obrázek č. 10: Model celkové odměny | 45 |
| Obrázek č. 11: Zainteresované skupiny podniku | 46 |
| Obrázek č. 12: Průzkum kritérií při výběru tvůrčích pracovníků | 47 |
| Obrázek č. 13: Prodejní personál | 53 |
| Obrázek č. 14: Proces výzkumu | 65 |
| Obrázek č. 15: Pohlaví zaměstnanců | 66 |
| Obrázek č. 16: Věk zaměstnanců | 66 |
| Obrázek č. 17: Délka působení ve společnosti | 67 |
| Obrázek č. 18: Pracovní pozice zaměstnanců | 68 |
| Obrázek č. 19: Odpovědi na otázku Jsem hrdá/ý, že jsem součástí této společnosti. | 68 |
| Obrázek č. 20: Hodnocení motivačních faktorů | 69 |
| Obrázek č. 21: Průměrné hodnocení motivačních faktorů | 70 |
| Obrázek č. 22: Průměrné hodnocení pracovních podmínek | 71 |
| Obrázek č. 23: Hodnocení pracovních podmínek | 72 |
| Obrázek č. 24: Zhodnocení pracovní doby u zkrácených pracovních úvazků | 74 |
| Obrázek č. 25: Vedení společnosti mě motivuje, abych podával/a vysoký pracovní výkon | 75 |
| Obrázek č. 26: Je školení přínosné pro mou práci | 76 |
| Obrázek č. 27: Hodnocení bonusového programu Top Team | 77 |
| Obrázek č. 28: Hodnocení soutěže konkrétní prodejny | 77 |
| Obrázek č. 29: Hodnocení projektu Mentoring vzhledem k pracovnímu výkonu | 78 |
| Obrázek č. 30: Hodnocení mzdového ohodnocení | 79 |
| Obrázek č. 31: Posouzení významnosti provize z obratu a zákonných příplatků | 80 |
| Obrázek č. 32: Hodnocení obrátové roční provize | 81 |
| Obrázek č. 33: Zhodnocení významnosti 13. a 14. platu | 82 |
| Obrázek č. 34: Zhodnocení významnosti dárekových karet | 82 |

| | |
|--|----|
| Obrázek č. 35: Hodnocení významnosti pracovní obuvi a oděvu | 83 |
| Obrázek č. 36: Hodnocení významnosti vánočního dárku a večírku | 84 |
| Obrázek č. 37: Hodnocení významnosti zaměstnanecké slevy | 85 |
| Obrázek č. 38: Hodnocení ozdravného pobytu a odměny při 10letém výročí u firmy | 86 |
| Obrázek č. 39: Hodnocení odměn pro vedoucí prodejny | 87 |
| Obrázek č. 40: Zvýšení zaměstnancovo příjmu plynoucí ze zavedení stravenek | 91 |

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka č. 1: Koncepce a vývojové etapy personalistiky | 16 |
| Tabulka č. 2: Faktory ovlivňující odměňování | 33 |
| Tabulka č. 3: Metody hodnocení pracovníka..... | 35 |
| Tabulka č. 4: Mezinárodní evropské působení společnosti..... | 51 |
| Tabulka č. 5: Výše tarifní hrubé mzdy v Kč..... | 58 |
| Tabulka č. 6: Výše prémie v soutěži 100% Club..... | 62 |
| Tabulka č. 7: Hodnocení pracovních podmínek | 73 |
| Tabulka č. 8: Počet záporných odpovědí na otázku dostatečné mzdy za výkon | 73 |
| Tabulka č. 9: Počet záporných odpovědí na otázku délky pracovní doby | 74 |
| Tabulka č. 10: Počet záporných odpovědí na otázku výše mzdového ohodnocení | 79 |
| Tabulka č. 11: Nejvíce ceněná zaměstnanecká odměna | 87 |
| Tabulka č. 12: Výhody pro zaměstnance plynoucí ze zavedení stravenek..... | 92 |
| Tabulka č. 13: Výhody pro zaměstnavatele plynoucí ze zavedení stravenek..... | 92 |
| Tabulka č. 14: Hodnocení zaměstnanecké slevy | 93 |
| Tabulka č. 15: Výše státní příspěvku penzijního připojištění | 95 |
| Tabulka č. 16: Výhody pro zaměstnance plynoucí z příspěvku na penzijní připojištění..... | 96 |
| Tabulka č. 17: Výhody pro zaměstnavatele plynoucí z příspěvku na penzijní připojištění..... | 96 |
| Tabulka č. 18: Shrnutí navrhovaných změn a doporučení pro společnost | 99 |

Seznam použitých zkratk, značek a symbolů

| | |
|-------|---------------------------------------|
| A | Asistent/ka prodeje |
| AC/DC | Assessment centre/Development Centre |
| BARS | Behaviorally Anchored Rating Scales |
| BOZP | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci |
| CSEE | Center and South Easter Europe |
| CSR | Corporate Social Responsibility |
| HR | Human Resource |
| HRM | Human Resource Manangement |
| P | Prodavač/ka |
| PO | Požární ochrana |
| VIE | Valence-instrumentalita-expektace |
| VP | Vedoucí prodejny |
| ZVP | Zástupce/kyně vedoucí prodejny |

Úvod

Lidské zdroje se staly důležitým zdrojem v podniku. Nasvědčuje tomu i vývoj personalistiky. Od pouhé evidence zaměstnanců, jejich srovnávání, řazení a hodnocení výkonu v minulosti se přechází k efektivnímu řízení pracovního výkonu nejen minulého, ale i budoucího, důraz je kladen na vzdělanost, odpovědnost, součinnost. Správně nastavený systém motivace a odměňování je základem dobré spolupráce mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, nástrojem jak zvýšit konkurenceschopnost podniku.

Konkurenceschopnost je pojem, se kterým se setkáváme v dnešní době stále častěji, zaujímá ústřední místo v úvahách o podnikání a v podnikové ekonomii. Lze ho chápat jako základní měřítko dlouhodobé úspěšnosti firmy. Nejnovějšími soudobými trendy v této oblasti se stala globalizace, využití informací a znalostí, inovace, rozvoj člověka a kvality jeho života (Jirásek, 2008).

Důležitost lidských zdrojů pro organizaci představuje jejich cena. Udává se, že lidské zdroje jsou nejdražším zdrojem. Na druhou stranu lidé se svou měrou podílejí na vzniku výrobku či služby a tvoří jejich přidanou hodnotu. Je žádoucí, aby systém motivace a odměňování vyplýval z celkové strategie organizace a veškeré kroky v této oblasti byly podřízeny splnění stanovených cílů a aby se náklady vložené do lidského kapitálu prostřednictvím výrobků či služeb vrátily zpět do organizace.

Cílem práce je navrhnout změny v systému motivace a odměňování ve vybrané společnosti a to na základě analýzy stávajícího motivačního a odměňovacího systému a výsledků dotazníkového šetření.

Práce se opírá o teoretické poznatky v oblasti řízení lidských zdrojů, motivace a odměňování. Stručně je nastíněn vývoj a rozdílné vnímání personalistiky v jednotlivých koncepcích a popsány současné činnosti zastávající personálním útvarům. Motivace je založena na vnímání motivace zaměstnance při práci a na motivačních teoriích poskytujících podklady pro stanovení vhodné motivační strategie. Odměňování je představeno jako účinné ohodnocení pracovního výkonu zaměstnance v závislosti na povaze pracovní pozice, faktorech ovlivňujících odměňování a zároveň slouží jako nástroj

jak ovlivnit budoucí výkon zaměstnance. Základem je stanovení vhodné mzdové struktury a dalších forem odměňování.

V praktické části práce je představena vybraná společnost spolu se systémem motivace a odměňování, který byl podroben zhodnocení pomocí dotazníkového šetření.

V závěrečné části práce jsou na základě výsledků z dotazníkového šetření navrženy změny ke stávajícímu systému motivace a odměňování ve vybrané společnosti a doplněny nové způsoby odměňování včetně jejich zhodnocení pro společnost.

1 Teoretická východiska zaměřená na motivaci a odměňování zaměstnanců

Teoretická východiska zaměřená na motivaci a odměňování zaměstnanců jsou nezbytným podkladem pro vypracování praktické části práce. Uvedením do problematiky se zabývají následující kapitoly popisující pojetí a význam personální práce, úkoly a činnosti řízení lidských zdrojů, význam a podoba personálního útvaru. Další text je věnován motivaci a odměňování zaměstnanců.

1.1 Pojetí a význam personální práce

Lidské zdroje představují pro organizaci nejcennější a zpravidla i nejdražší zdroj, který udává směr prosperity a konkurenceschopnosti. (Vodák, 2007). Bez lidí nejsou uvedeny do pohybu ostatní zdroje organizace: materiálové, finanční či informační. Základem úspěchu je uvědomit si důležitost a význam lidí (Koubek, 2007).

V souvislosti s řízením lidí v organizaci jsou užívány pojmy, jakými jsou personální práce či personalistika. Podle Koubka (2007, s. 13) personální práce tvoří: *„tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníků, a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“*.

Jak uvádí tabulka č. 1, v průběhu vývoje prošla personální práce rozdílnými koncepcemi.

Tabulka č. 1: Koncepce a vývojové etapy personalistiky

| | Personální administrativa | Personální řízení | Řízení lidských zdrojů |
|-----------------------|----------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| Období | 20. – 60. léta 20. století | 60. let – 80. léta 20. století | od 80. let 20. století |
| Lidé | Pracovní síla | Konkurenční výhoda | Unikátní bohatství |
| Personalistika | Jak zaměstnávat? | Jak využívat? | Jak rozvíjet? |

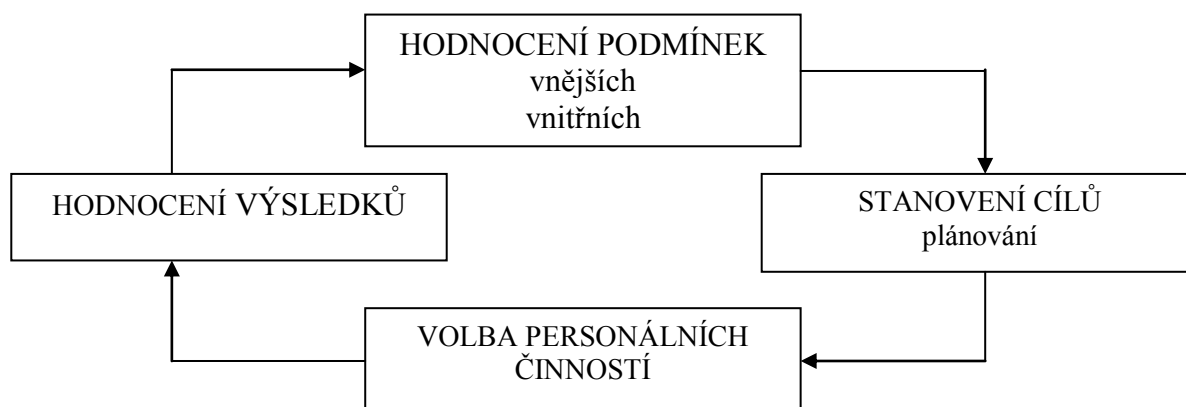
Zdroj: ŠIKÝŘ, Martin. 2012. s. 29.

Personální administrativa je historicky nejstarší koncepcí uplatňovanou v organizacích do 60. let 20. století. Je nazývána jako personální správa z důvodu toho, že její náplní byla převážně správa a evidence dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a předávání jich k vyššímu managementu (Koubek, 2007). Je spojována s hlubokou dělbou práce a úzkou specializací, normou pracovního výkonu a úkolovou mzdou typickou pro dané období. V dnešní době je uplatňována jen zřídka. Jedná se o organizace, kde personální útvar má pasivní postoj a zastává roli prostředníka mezi zaměstnancem, vedením podniku a státními institucemi. Činnosti, které jsou personálním útvarem vykonávány, jsou uzavření pracovní smlouvy při přijetí nového zaměstnance, mzdové účetnictví, evidence pro zdravotní pojišťovny a správu sociálního zabezpečení, školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Od druhé poloviny 60. let 20. století se začala objevovat koncepce **personálního řízení**. V organizacích, které poznaly, že klíčem k úspěchu a vyšší konkurenceschopnosti je organizovaný a motivovaný zaměstnanec, přebírali personalisté aktivní roli. Zde je kladen důraz na úzkou specializaci personalistů v jednotlivých činnostech. Vedoucí pracovník personálního útvaru je více spjat se zaměstnanci a je součástí užšího vedení organizace

(Dvořáková, 2007). Uvádí se, že nevýhodami této koncepce, jsou orientování se jen na vnitropodnikové problémy a spíše operativní řízení.

Od 80. let 20. století převládá koncepce **řízení lidských zdrojů**. V průběhu dluhové krize v tomto období se organizace snažily zvýšit svou výkonnost, orientovat se na dlouhodobou prosperitu díky strategickému personálnímu plánování. Jak uvádí Koubek (2007) řízení lidských zdrojů přináší organizaci flexibilitu a připravenost na změny, které mohou přijít z vnitřního i vnějšího okolí. Jedná se o strategický a logicky promyšlený přístup (Armstrong, 2007). Jak uvádí diagnostický model personálního řízení na obrázku č. 1, personální útvar stanovuje strategii v oblasti lidských zdrojů a následně volí jednotlivé personální činnosti na základě hodnocení vnějších a vnitřních podmínek organizace. Uvádí se, že jádrem celého modelu je proces plánování, ve kterém se stanoví cíle v oblasti lidských zdrojů, které plně respektují a vycházejí z celopodnikových cílů. Hodnocení výsledků zajišťuje zpětnou vazbu, zda konkrétní aktivity směřující k dosažení cíle byly úspěšné.



Obrázek č. 1: Diagnostický model řízení lidských zdrojů
Zdroj: MILKOVICH, Gerge T a John W BOUDREAU. 1993.

V koncepci řízení lidských zdrojů jsou zaměstnanci považovány za nejdůležitější výrobní vstup. Je kladen důraz na kvalitu pracovního života, spokojenost zaměstnanců etické chování zaměstnavatele a zdravé vztahy na pracovištích.

V odborné literatuře je také užíván termín **řízení lidského kapitálu**. Tato koncepce používá nástroje měření jako určitou pomoc pro vedení lidí a konkurenčních výhod je dosahováno neustálým investováním do zaměstnanců, zvyšování jejich kvalifikace a jejich

rozvíjení (Armstrong, 2007). Lze také říct, že řízení lidského kapitálu doplňuje koncepci řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2002). Ovšem podle Maya (2001): „*spočívá podstatný rozdíl mezi řízením lidského kapitálu a řízením lidských zdrojů v tom, že první koncepcí chápe lidi jako bohatství, zatímco druhá jako náklady*“. Tento názor je ovšem odlišný s běžným pojetím řízení lidských zdrojů a může být považován za spekulativní (Armstrong, 2007).

Díky globalizaci se stalo trendem zavádění anglických názvů činností a pozic do organizací. Jak uvádí Armstrong (2002), personalistika a řízení lidských zdrojů jsou nahrazovány pojmem **Human Resource Management** (HRM) či zkráceně Human Resource (HR). Význam lidských zdrojů v současném pojetí spočívá v konkurenční výhodě. Řízení lidských zdrojů je označováno za nástroj, jak této výhody lze dosáhnout, jak zvýšit výkonnost organizace a jak celkově ovlivnit její hospodaření.

1.2 Úkoly a činnosti řízení lidských zdrojů

Jak znázorňuje obrázek č. 2, obecným úkolem řízení lidských zdrojů je **zvyšování výkonnosti organizace**. Přesněji neustálé zlepšování výkonu v oblasti lidských zdrojů má za následek zlepšení zdrojů ostatních a to materiálních, finančních a informačních. Zlepšení ve všech těchto činnostech vede k celkové vyšší výkonnosti.



Obrázek č. 2: Obecný úkol řízení lidských zdrojů
Zdroj: KOUBEK, Josef. 2009. s. 17

Obeční úkol je dle Koubka (2007) rozdělen podrobněji na tři skupiny. Úkoly, které sledují zájmy organizace, zájmy zaměstnanců a na ty úkoly, které sledují zájmy obou stran. Pro organizaci je důležité, aby byl optimalizován počet pracovníků. Schopnosti zaměstnance by měly plně odpovídat popisu a náplni pracovního místa. Fond pracovní doby by měl být plně využit, což pro organizaci znamená redukci nákladů na přesčasovou práci. V organizaci by měly převládat dobré mezilidské vztahy. Pro zaměstnance jsou nezbytné příznivé pracovní podmínky, férový zaměstnavatel, uspokojení a rozvíjení se v pracovním životě, zvyšování kvalifikačních schopností. Pro obě strany je žádoucí, pokud zaměstnanci jsou ztotožnění s cíli organizace, je dodržována pracovněprávní legislativa a všechny zákony, týkající se zaměstnávání lidí a lidských práv.

Úkolem řízení lidských zdrojů je dosahování strategických cílů organizace (Šikýř, 2012) jako i odlišení se od konkurence (Armstrong, 2009) prostřednictvím svých zaměstnanců za pomoci jednotlivých **personálních činností**:

- vytváření a analýza pracovních míst tj. stanovení jednotlivých pracovních míst, jejich náplň práce, začlenění jich do organizační struktury, stanovení konkrétních požadavků na pracovníka pro dané pracovní místo,
- personální plánování tj. stanovení optimálního množství pracovní síly, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, ve správný čas a s přiměřenými náklady a to jak v současnosti, tak i v budoucnosti,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků tj. rozpoznávání volných pracovních míst, zajištění aby volná pracovní místa přilákala optimální množství uchazečů ve správný čas a s přiměřenými náklady, zajišťování organizační a administrativní správy těchto činností,
- hodnocení pracovníků tj. řízení pracovního výkonu, na základě kterého dochází k evidenci, rozvíjení a odměňování pracovníka,
- rozmísťování (zařazení) pracovníků a ukončování pracovního poměru tj. sestavení optimální organizační struktury, sjednocení kvality, kvantity, času a nákladů při spojování pracovníka s pracovním místem,
- motivace a odměňování, které představuje nástroj, ovlivnit výkonu zaměstnance,
- vzdělávání pracovníků a zvyšování jejich kvalifikace,

- pracovní vztahy tj. zajistit efektivní komunikaci mezi zaměstnanci a vedením společnosti,
- péče o zaměstnance, zejména v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, v zajištění kvalitního pracovního prostředí,
- personální informační systém tj. analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků, pracovních činností a vnějších podmínek,
- průzkum trhu práce, který je schopen odhalit potenciální vhodné zaměstnance a trendy v oblasti zaměstnanosti.

1.3 Personální útvar

Za zajištění všech činností řízení lidských zdrojů je odpovědný personální útvar, který je tvořen speciality na koncepční metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku. Poskytuje všechny speciální služby v této oblasti (Koubek, 2007).

Při stanovení počtu personalistů je bráno v potaz počet zaměstnanců organizace. (Dvořáková, 2007). Ovšem norma stanovující přesný počet personalistů na počet zaměstnanců neexistuje (Armstrong, 2007). V malých organizacích se nejedná o personální oddělení jako takové, ale činnosti jsou obstarávány vrcholovým manažerem popř. majitelem organizace. S více jak 100 zaměstnanci se doporučuje zřídit samostatný personální útvar s vedoucím pracovníkem a dvěma až třemi spolupracovníky. Pokud se jedná o velkou organizaci nad 500 zaměstnanců, je personální útvar rozsáhlý a vnitřně strukturovaný (Dvořáková, 2007). Začlenění personálního útvaru do samotné organizační struktury se postupně mění. Současná praxe doporučuje, aby vedoucí personalista byl přímo podřízený vrcholovému managementu, nebo byl jejím členem (Armstrong, 2007).

Personální útvar je tvořen vlastními pracovníky, nebo některé činnosti jsou přenechávány externím institucím. Podle Armstronga (2002) je vhodné outsourcing těchto personálních činností: vzdělávání, získávání pracovníků, vyhledávání vedoucích pracovníků, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, péče o pracovníky, poradenství, péče o děti pracovníků, administrativní záležitosti mzdové agenty a právní poradenství. Personální činnosti, které byly dříve považovány výhradně jako záležitost podniku, jsou nakupovány z důvodů úspory nákladů, získání odbornějších služeb či znalostí, které se jinak v organizaci

nenacházejí a koncentrace úsilí personálních pracovníků ke svým klíčovým úkolům. Na druhou stranu outsourcing představuje případnou hrozbu z důvodu nízké úrovně zabezpečovaných personálních služeb, vzdálení se od zaměstnanců, vynášení interních informací.

Při vedení je nezbytné respektovat pracovněprávní předpisy upravující vztahy spojně s výkonem práce. Základním předpisem je **zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce**, ve znění pozdějších předpisů. Dalšími významnými zákony jsou: **zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**, **zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání** upravující vztahy mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli, **zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti**, zabezpečující státní politiku zaměstnanosti, **zákon č. 251/2005 Sb. o inspekci práce**, vymezující činnost orgánů inspekce práce. Nelze opomenout **nařízení vlády č. 567/2006, o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí**.

1.4 Motivace

Motivace zaměstnanců představuje důležitou činnost personálního útvaru. Pro organizaci je důležité, aby zaměstnanci vykonávající práci byli motivováni k dobrému, ještě lepšímu výkonu a k tomu, aby tuto práci vykonávali právě pro danou organizaci. Umění spočívá ve sjednocení zájmu organizace, se zájmy zaměstnance. Motivace se zajímá o všechny vnitřní a vnější síly člověka, které ho nutí konat práci ze své vlastní vůle. Je zaměřena na emocionální, citovou stránku člověka.

V následující kapitole jsou popsány základní pojmy motivace, zejména motivace k práci, motivační strategie a motivační teorie.

1.4.1 Základní pojmy

Základem motivace je **neuspokojená potřeba**, která představuje pocit nedostatku, rozdíl mezi aktuálním stavem a stavem žádoucím. Jak uvádí Dvořáková (2007): „*Každému jedinci vyvstane v průběhu života v jeho mysli řada potřeb, většina se však v aktuálním stavu mysli udrží jen několik okamžiků, jen část má trvalejší charakter*“. Potřeby, které přicházejí z vnitřních či vnějších pohnutek, se v průběhu života mění. Díky tomu, že člověk se učí novým dovednostem a znalostem, nároky na potřeby se stupňují. I přesto, je nezbytné, aby potřeby byly dosažitelné a byl znám způsob jak jich dosáhnout. K dalším zdrojům vytvářející motivaci se řadí mimo potřeb také návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace, ideály (Bedrnová, 1998). Motivace je směřována k pocitu uspokojení v důsledku toho prožívá subjekt návrat k psychické rovnováze (Nakonečný, 2014) doprovázenou pocitem vnitřního naplnění. S tím je spojena možnost vzniku motivů nových či vyšších (Bedrnová, 1998).

1.4.2 Motivace k práci

Motivace k práci je vyjádřena přístupem pracovníka k práci a jeho ochoty pracovat vycházející z určitých motivů (Tureckiová, 2004). Pojem motivace k práci lze vysvětlit z různých hledisek. Jedním z nich je **vnitřní motivace**. Jak uvádí Adair (2004), nezbytnými znaky vnitřní motivace je vůle a úsilí představující důležité faktory při výběru

zaměstnanců. Při zapojení vůle a úsilí se vnitřní impulzy dávají do pohybu a stávají se efektivními. Vnitřní motivace vychází z povahy samotné práce (Armstrong, 2007), její rozmanitosti, významnosti, celkových pracovních podmínek, nastavení zpětné vazby. V této souvislosti zaměstnanci oceňují zajímavost prováděné práce, přátelský kolektiv, pocit bezpečí a jistoty, hodnotí své vzdělání, znalosti, zájmy, hodnoty, vyvstávají potřeby seberealizace, udržení si stabilního pracovního místa, dosažení dobře odvedené práce. Jedná se o subjektivní vnitřní činitele motivace, které lze organizací ovlivnit jen do určité míry.

Z pohledu řízení lidských zdrojů je atraktivnější hledisko manažerské pojetí motivace k práci tj. **vnější motivace**. Základem je soubor teoretických poznatků o podnětech a následném lidském jednání v pracovním procesu. Cílem je použít tyto poznatky k vedení lidí a ovlivnit příznivě jejich pracovní výkon a chování (Dvořáková, 2007). Díky teorie motivace si mohou personalisté vysvětlit chování zaměstnanců v pracovním procesu a důsledky s tím spojenými (Armstrong, 2007). Do vnější motivace je zahrnut způsob a styl řízení společnosti, používaná technologie, organizace práce, hodnocení a odměňování zaměstnanců, mimopracovní aktivity, bezpečnost. První tři zmíněné motivují zaměstnance zejména při příchodu do nového zaměstnání. Jejich povaha může nalákat dostatečně schopné a potřebné pracovníky jako i si jich udržet. Aby byla samotná povaha práce pro zaměstnance motivující, je nezbytné, aby byla v souladu s osobností pracovníka (Khol, 1972). Na oblasti odměňování zaměstnanců detailněji pohlíží kapitola 1.5. Mimopracovní aktivity jsou motivačním faktorem pro stávající zaměstnance z důvodu stmelování kolektivu, přínosné pro týmové práce, navázání kolegiálních vztahů.

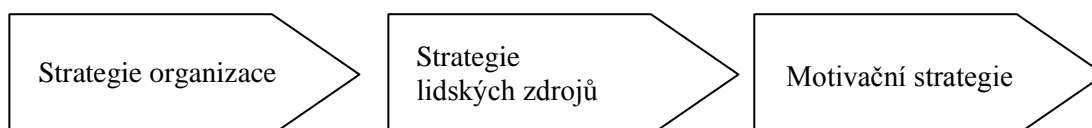
Motivace může být nesprávně chápána jako **manipulace**, díky které lze ovlivnit chování zaměstnance a dovést ho k lepším výsledkům. Rozdíl mezi motivací a manipulací si vysvětluje Plamínek (2007) tak, že pomocí motivace dosáhnou uspokojení potřeb všichni zúčastnění strany, zaměstnanec i manažer hájící zájmy organizace. Naopak manipulací jsou uspokojeny zájmy manažera. Tento způsob je efektivní jen krátkodobě. Zaměstnanci nepřinášejí žádný přínos ani pracovní spokojenost. Po dlouhodobý úspěch je důležitý výsledek vyhrají-vyhrají (Clegg, 2005).

V praxi je hojně užíván pojem **stimulace** zaměstnanců ze strany zaměstnavatele z důvodu lepšího odvedeného pracovního výkonu. Jak uvádí Plamínek (2007) stimulace je vnějším podnětem k jednání, kompenzuje nepohodlí spojené s výkonem práce. Pro uchování stejného pracovního nasazení je nutné stimuly nepřetržitě nabízet. Naproti tomu motivovaný zaměstnanec je ochoten vykonávat práci ze svého vnitřního přesvědčení, ať už na základě dřívějších poskytovaných stimulů, či na základně vhodně zvolené motivační strategie organizace nebo ze své vlastní vůle. Stimulem je zvýšena zaměstnancova spokojenost a odvedený výkon (Homola, 1977), ale je žádoucí ji provázet z motivací, díky jejímu krátkodobému charakteru (Plamínek, 2007).

Nezbytné je zjistit, zda motivovaný by si měl všimnout, že je motivovaný či ne. To záleží na konkrétním zaměstnanci. Pro některé je důležité, aby o motivaci věděli. Považují ji za podporu. Pro další je důležitý pocit vlastního úspěchu. S tím je spojena sebe-motivace, kdy se zaměstnanec nerad spoléhá na ostatní a vyžaduje si dojít k cíli svým vlastním způsobem (Kazungu, 2016). Je zřejmé, že manažeři nemohou zastávat funkci psychologů, ale základní znalost metod vedení lidí je žádoucí. Stejně tak je nezbytné nastavení manažerské motivační strategie a tvorba motivačního programu organizace.

1.4.3 Motivační strategie organizace

Organizace by se mohla domnívat, že její zaměstnanci mají práci jako svou hlavní životní hodnotu, jsou tzv. pohlceni prací (*job involvement*) (Dvořáková, 2007). Jsou vnitřně motivováni k lepší výkonnosti a kvalitě práce. Ne vždy tomu tak bývá. Poté je nezbytné k vyšší výkonnosti správně formulovat motivační strategii organizace. Jak ukazuje obrázek č. 3., základem její tvorby je akceptování strategie lidských zdrojů, která je odvozena z celkové strategie organizace.



Obrázek č. 3: Tvorba motivační strategie v organizaci
Zdroj: vlastní zpracování dle DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2007.

Motivační strategie vychází z požadavků zaměstnanců. Ty lze zjistit pomocí odborných psychologických průzkumů či formou dotazníku, kde se zjišťuje výchozí stav řízení lidských zdrojů, jeho silné stránky, prostor pro zlepšení. Motivační strategie by neměla být statickou. Je třeba sledovat trendy v chování zaměstnanců, trendy v regionu, od konkurence, měla by akceptovat právní úpravu (Ellerman, 2016).

1.4.4 Motivační teorie

Při tvorbě motivační strategie se mohou personalisté opřít o řady teorií, které jsou schopny ovlivnit zaměstnance v pracovním procesu. V souvislosti s použitím těchto teorií vyvstává otázka, zda nejsou jen součástí psychologických úvah a lze je aplikovat do praxe. Dle Dvořákové (2007) jsou v tomto ohledu značné rozdíly, i co se týče účinnosti.

Při vedení lidí je potřeba mít na paměti, že každý zaměstnanec je jiný, stanovuje si různé cíle a podniká různé kroky k jejich dosažení. Z tohoto důvodu je mylné si myslet, že jen jedna teorie je pro podnik ta správná a nejlepší. Armstrong (2007) rozlišuje nejvlivnější teorie motivace do tří hledisek: teorie instrumentalisty, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

Teorie instrumentalisty

Instrumentalitu lze chápat jako přesvědčení, že se udělá jedna věc, povede to k věci druhé. Základem koncepce F. W. Taylora je, že odměna a trest musí být provázány s výkonem zaměstnance. Jedná se o první snahy použít odměny v pracovním procesu. Je nazývána teorie cukru a biče, což vystihuje její podstatu. Pokud zaměstnanec podá dobrý výkon, je odměněn vysokou mzdou. Naopak za nesplnění úkolu následuje trest. Armstrong (2007) zpochybňuje taylorismus z důvodu ignorace vnitřní motivace, což vede ke zdánlivému manipulování a sledování zájmů organizace. Stejného názoru je i Khol (1972), který ji nazývá koncepcí determinační.

Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah motivace vyjadřují, jaké potřeby ovlivňují chování zaměstnance při pracovním procesu a nejen při něm. Zabývali se jimi Maslow a Herzberg.

Maslowova teorie potřeb

Americký psycholog Abraham Maslow je autorem nejznámější teorie lidských potřeb. Hlavními motivátory pro Maslowa jsou vnitřní potřeby. Jak ukazuje obrázek č. 4, uspořádal je hierarchicky do pyramidy, kde úrovně představují váhu potřeby v celé struktuře. Předpokladem je, že pokud dojde k uspokojení nejnižších potřeb na nejnižším stupni, potřeby se stávají neaktuální a vyvstane pocit uspokojit potřeby vyššího stupně.



Obrázek č. 4: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: vlastní zpracování dle ARMSTRONG, Michael. 2007.

1. stupeň:

Základní tělesné a fyziologické potřeby souvisejí s přežitím a samotnou existencí člověka. Pokud je uspokojen hlad, žízeň, spánek, člověk nestrádá a je schopen soustředit se na věci ostatní. Fyziologické potřeby představují základní stavební kámen v celé pyramidě. Z manažerského hlediska lze chápat tyto potřeby v souvislosti s poskytováním přiměřené mzdy.

2. stupeň:

Pod pojmy bezpečí a jistoty si lze představit fyzickou vyrovnanost bez pocitu strachu, ale také zabezpečení ekonomické. Je třeba mít na paměti, že u každého je váha této potřeby jiná. Jedinci s averzí vůči riziku dávají přednost jistému pracovnímu místu, nepodnikají náhlé změny v profesním životě. Naopak ti, kdo riziko vyhledávají, jsou ochotni pocit bezpečí vyměnit za výzvu z nové práce.

3. stupeň:

Společenské či sociální potřeby jsou spojeny se vztahy s lidmi. Potřeby sounáležitosti, lásky a přátelství jsou pro většinu příjemné a žádoucí. V dnešní době, kdy je kladen důraz na týmovou práci, znamená potřebu žít rušný společenský a profesní život výhodu.

4. stupeň:

Úcta, sebeúcta, uznání, prestiž představují pro každého zpětnou vazbu ze správně vykonané práce či jednání. Nejcennější je potřeba dostat úcty od druhých.

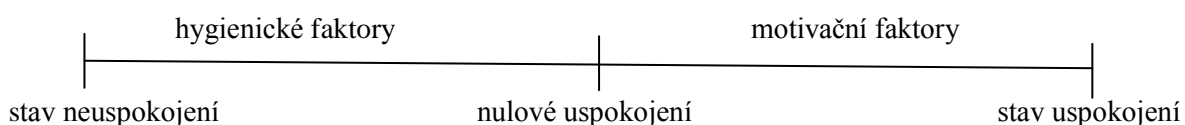
5. stupeň:

Vrchol pyramidy představují potřeby seberealizace, zvyšování sebevědomí, rozvíjení se profesně či znalostně.

Z manažerského pojetí je obtížné odhadnout vnitřní potřeby zaměstnance nacházejícího se na konkrétním stupni pyramidy potřeb. Je třeba mít na paměti, že motivace se stává náročnější v souvislosti pohybem směrem k vrcholu pyramidy. Jak kritizuje Armstrong (2007), jedná se o teorii nepružnou a nekompromisní a Khol (1972) dodává, že Maslow vidí zaměstnance nereálně, zasazené mimo pracovní proces. Ovšem i přes veškeré kritiky je Maslowova pyramida potřeb uznávanou teorií motivace.

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Na základě rozsáhlého výzkumu v 60. letech 20. století zjišťujícího faktory ovlivňující postoj k práci bylo publikováno americkým profesorem psychologie Frederickem Herzbergem pojetí motivace k práci.



Obrázek č. 5 Herzbergovo pojetí motivace

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku č. 5 je patrné, že faktory jsou rozděleny do dvou kategorií. První z nich jsou faktory hygienické, tzv. dissatisfactory, mající za cíl prevenci proti nespokojenosti a odvedení špatného pracovního výkonu. Avšak nemotivují zaměstnance k vyššímu

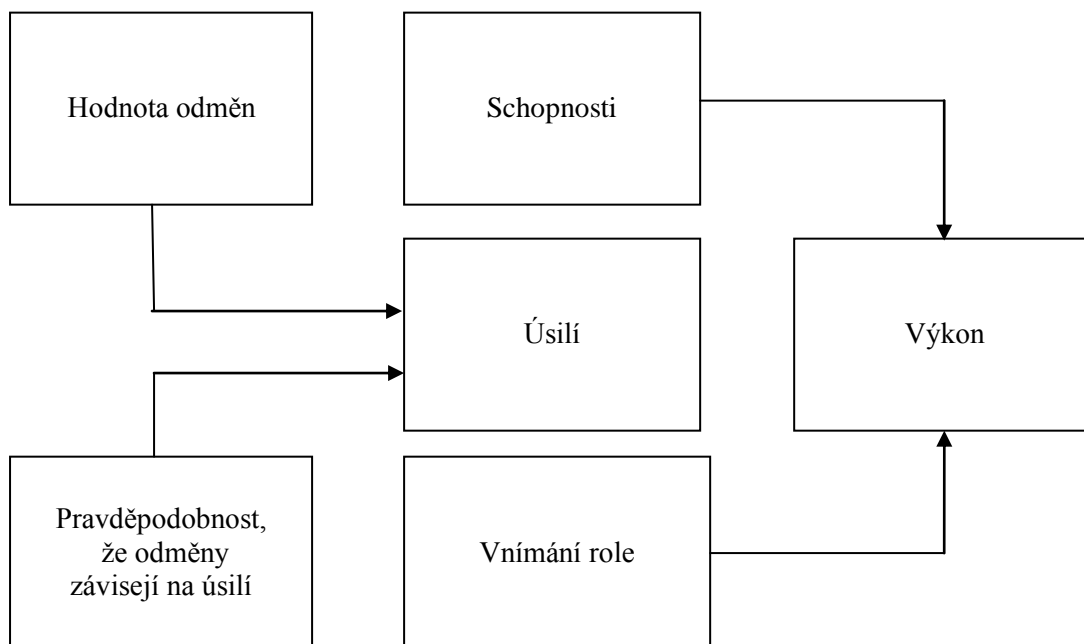
uspokojení z práce ani k lepšímu pracovnímu výkonu (Armstrong, 2007), v důsledku nesoustředění se na práci samotnou, ale spíše na podmínky, okolnosti či kontext práce (Adair, 2004). Řadí se sem mzda, podniková správa a používaná politika, vztahy s nadřízenými, podřízenými či pracovníky na stejné úrovni, pracovní jistota (Dvořáková, 2007). Spolu s Maslowovou pyramidou se stalo Herzbergovo pojetí motivace hlavní součástí manažerských strategií (Adair, 2004). Pro oba důležitějšími motivačními faktory jsou úcta a uznání, zvyšování kvalifikace, odpovědnost, osobní růst a rozvoj, seberealizace. Herzbergem byly nazvány jako tzv. satisfaktory působící příznivě na výkon zaměstnance i na jeho pracovní spokojenost.

Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces jsou nazývány jako kognitivní, nebo-li poznávací. Jak z názvu vyplývá, jedná se o teorie, v rámci nichž lidé interpretují a vnímají pracovní prostředí (Armstrong, 2007). Jedná se o teorii expektační, teorii cílů a teorii spravedlnosti.

Expektační teorie

Expektační teorie byla poprvé formulována Vroomem pod názvem VIE (valence-instrumentalita-expektace), kde valence je hodnotou, instrumentalita výše vysvětleným přesvědčením, že vykonání jedné věci povede k druhé a expektace je pravděpodobností, že úsilí povede k očekávanému výsledku. Motivace má smysl tehdy, pokud existuje jasný vztah mezi výkonem a výsledkem a vykonané úsilí je plně kompenzováno poskytnutou odměnou nejčastěji finančního charakteru. Později byla teorie rozpracována Porterem a Lawlerem do podoby jedné z nejvlivnějších teorií. Jak zobrazuje obrázek č. 6, zaměstnancovo úsilí je závislé na hodnotě odměn a pravděpodobnosti, se kterou odměny závisejí na daném úsilí. Dále je patrné, že výkon není ovlivněn jen úsilím, ale je determinován schopností a vnímáním role.



Obrázek č. 6: Model motivace podle Portera a Lawlera
Zdroj: ARMSTRONG, Michael. 2007. s. 224

Expektační teorie je kritizována hlavně z důvodu toho, že v reálné praxi působí na výkon zaměstnance více proměnných než jen úsilí. Uvádí se chování vedení či nadřízených, povaha úkolu, samotný přístup organizace a další subjektivní charakteristiky (Armstrong, 2007).

Teorie cíle

Dle autorů Lathama a Lockeho vychází motivace ze stanovení konkrétních cílů díky nimž se zlepší výkon zaměstnanců. Předpokladem je stanovení akceptovatelných, dosažitelných, jasných a náročných cílů s poskytováním následné zpětné vazby týkající se odvedeného výkonu. Hrozbou je špatné definování cílů.

Teorie spravedlnosti

Adamasova teorie spravedlnosti je založena na pocitech a vnímání toho, jak je se zaměstnancem zacházeno, zda odměna je vůči odvedené práci adekvátní. Dochází tu často k subjektivnímu porovnávání vůči ostatním odpovídajícím osobám. Nastávají pouze dvě situace: pokud je se zaměstnanci zacházeno spravedlivě, cítí se být motivováni a na druhé

straně, pokud jsou společností vytvářeny konfliktní a nerovné pracovní postupy, zaměstnanci se cítí být demotivováni.

McGregorova teorie X a Y

Na základě praktických případů a získaných empirických zkušeností byla McGregorem navržena teorie s dvěma přístupy manažerů ke spolupracovníkům. Předpokladem teorie X je pracovníkova neochota pracovat, vyhýbání se plnění svých povinností, neoddanost vůči společnosti. Práce je vnímána pouze jako zdroj finančních prostředků. V tomto případě je nutné poskytnout pracovníkovi ze strany manažera dostatek potřebných finančních prostředků a jeho pracovní výkon řídit a kontrolovat. Protipólem je teorie Y, založené na ztotožnění cílů pracovníka s cíli organizace. Práce je chápána nejen jako zdroj finančních prostředků, ale i jako místo realizování a uplatnění svých odborných a osobních schopností. Úspěchem motivace v této teorii je delegování povinností na zaměstnance, vytváření tvůrčí práce, poskytování uznání a úcty. Jak uvádí Nakonečný (2014), teorie X a Y představuje dva extrémní případy člověka v práci, v reálném světě těžko k nalezení, ale oba případy mají společnou touhu vyjadřující, že každý člověk od svého jednání něco očekává.

1.5 Odměňování

S motivací úzce souvisí odměňování pracovníků popsané v následujícím textu. Nejdříve je nastíněno pojetí, úkoly a faktory ovlivňující odměňování. Poté se text zaměřuje na řízení pracovního výkonu a hodnocení práce. V závěru jsou objasněny mzdové formy a v praxi využívané další způsoby odměňování spolu s nejnovějšími trendy v této oblasti.

1.5.1 Pojetí a úkoly odměňování pracovníků

Řízení odměňování představuje formulaci a realizaci strategie a politiky, díky nimž jsou pracovníci organizace odměňováni spravedlivě a důsledně v souladu s hodnotami organizace, v závislosti plnění strategických cílů organizace. Strategie odměňování vychází s podnikové strategie (Armstrong, 2007). V současné době se na odměňování zaměstnanců pohlíží v širším pojetí zahrnující mzdu či plat, peněžní bonusy a odměny, nepeněžní zaměstnanecké výhody, formální uznání ze strany vedení organizace, možnost zvyšovat vzdělanost, dostát nových schopností (Koubek, 2007). Do odměňování se prolínají aspekty motivace zaměstnanců zabývající se vhodným pracovním prostředím, rozvržením pracovní doby širé na míru konkrétnímu pracovníkovi, vytváření loajální podnikové kultury. Širší pojetí odměňování nazývá Armstrong (2009) celkovou odměnou představující souhrn veškerých nástrojů, které společnost využívá z důvodu získání a udržení výkonných pracovníků detailněji popsaných v kapitole 1.5.6.

Mezi hlavní cíle odměňování patří:

- motivovat pracovníky k vyššímu pracovnímu výkonu, zároveň aby se cítili oddaní, angažovaní a pro organizaci důležití, vzbudit zájem o zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků,
- odměňovat pracovníky za jejich snahu, vykonanou práci, loajalitu, zkušenosti a schopnosti,
- udržet si kvalifikované, schopné a žádoucí pracovníky,
- vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy, kulturu a loajalitu,
- zaujmout nové pracovníky.

Jak uvádí Koubek (2007, s. 267): „*Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem (zdrojům) organizace a potřebám dalších personálních činností.*“

Z výše uvedeného vyplývá, že odměňování má dva úkoly. Za prvé jde o pobízení pracovníků, o motivaci aby dosahovali lepších pracovních výkonů, vyšších cílů, prohlubuje jejich chuť dosahovat lepších schopností a dovedností. V takových případech je odměňování orientované na budoucnost. Za druhé odměňování představuje bonusy, odměňování za to, že pracovní výkon byl vykonán úspěšně a podle představ zaměstnavatele, výkon dosáhl předem stanovených cílů, tedy zde je odměňování založené na minulost (Koubek, 2004).

Pro organizace je odměňování důležité tím, že si pomocí motivovaných a spokojených pracovníků zajistí konkurenceschopnou produktivitu a je schopna realizovat své cíle. Pracovníci si mohou uspokojit své potřeby, mají sociální jistotu, životní stabilitu, možnost seberealizace, dobré vztahy na pracovišti (Koubek, 2007). Pro organizaci je důležité stanovit si strategii odměňování, z důvodu toho, že lidské zdroje tvoří velkou nákladovou položku. Stanovené cíle mohou být dosaženy efektivněji s nastavenou strategií a může existovat pozitivní závislosti mezi odměnami a pracovním výkonem (Armstrong, 2007).

Efektivní je také odměňování, které dodržuje následujících zásad:

- systém odměňování je stabilní,
- úroveň mezd či platu se neodchyluje od situace ve společnosti,
- za stejnou práci náleží stejná odměna,
- k hodnocení individuálních pracovních výkonů jsou použity stejné nástroje,
- převládá vysoká informovanost o používání mzdových tarifů, zaměstnaneckých výhodách, o odměnách na daném pracovním místě a za konkrétní pracovní výkon (Koubek, 2007).

1.5.2 Faktory ovlivňující odměňování

Jak zobrazuje tabulka č. 2, výše a podoba odměňování v organizaci je ovlivněna mnoha faktory. Je zřejmé, že odlišně budou odměněny jednotlivá pracovní místa z důvodu jejich

umístění v organizační struktuře na základě popisu pracovního místa a ohodnocení práce. Výše odměňování je odvozeno. Má se za to, že čím vyšší výkon je zaměstnancem odveden či čím více je pracovník pro organizaci jedinečný, tím vyšší odměny náleží. Za ztížené pracovní podmínky plynou vyšší odměny. Vnitřní faktory jsou doplněny o používanou technologii, produktivitou práci či vyjednávací schopnost odborů. Organizace je obklopena prostředím, které není schopna korigovat. Velkým problémem v oblasti lidských zdrojů je jejich přebytek či nedostatek na trhu práce, odlišná kvalifikace nezaměstnaných či uchazečů o práci, změny v odvětví. Jak je uvedeno v kapitole 1.3, v oblasti legislativy je organizace regulována minimální mzdou, stanovenými mzdovými tarify, povinnými příplatky, ale také v oblasti pracovněprávní ochrany, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Úspěšné odměňování by mělo být založeno na podrobné analýze životních nákladů v regionu a mzdovém šetření. V rámci mzdového šetření se zkoumá informace o mzdách či platech v rámci regionu prostřednictvím státních statistik, statistik orgánů státní samosprávy, kvalifikovaných institucí či pomocí vlastního šetření. (Koubek, 2007).

Tabulka č. 2: Faktory ovlivňující odměňování

| | |
|------------------------|--|
| Vnitřní faktory | postavení pracovního místa v organizační struktuře |
| | dosažený výkon zaměstnance |
| | pracovní podmínky |
| | vzácnost pracovníka |
| | používaná technologie |
| | produktivita práce |
| | síla odborů |
| Vnější faktory | situace na trhu práce |
| | legislativa |
| | životní náklady v regionu |
| | mzdová šetření |

Zdroj: vlastní zpracování dle KOUBEK, Josef. 2007

1.5.3 Odměňování a pracovní výkon

Odměňování je úzce spjato s **řízením pracovního výkonu**. Představuje nástroj, se kterým je zlepšován pracovní výkon zaměstnance. Dříve byl pracovní výkon definován jako měřitelné a zjištělné množství odvedené práce. Ovšem ne každý výkon lze přesně změřit. Začalo se tedy za pracovní výkon také považovat způsob provedení a způsob chování. Jak říká Koubek (2004, s. 23): „*pracovní výkon znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací.*“

Nástrojem řízení pracovního výkonu je **hodnocení zaměstnanců** umožňující kontrolu, usměrňování a pobízení v průběhu plnění pracovní činnosti s cílem dosažení požadovaného cíle a odstranění případných odchylek. (Šikýř, 2012). Nezbytné je hodnotit objektivně, systematicky a pravidelně. Pro efektivní hodnocení se dále doporučuje, aby hodnocení bylo provedeno přímým nadřízeným nejen po skončení práce, ale i v průběhu, a to dle jednotných metodických zásad (Dvořáková, 2007). Výběr metody hodnocení pracovníka závisí zejména na povaze práce a představuje poslední fázi v hodnocení pracovníka (Armstrong, 2007). Předchází jí jasné stanovení cílů organizace, stanovení hodnotících kritérií a sledování výkonu, poskytování zpětné vazby (Tureckiová, 2004). Jak ukazuje tabulka č. 3, metody jsou orientované na odvedený pracovní výkon či na budoucnost. Z toho vyplývá, že výstupy z hodnocení pracovníků nejsou nejen pro potřeby stanovení adekvátní odměny, ale také pro rozvoj pracovníků a odhalení jejich potenciálu.

Tabulka č. 3: Metody hodnocení pracovníka

| Metody hodnocení pracovníka | |
|---|----------------------------------|
| <i>Orientované na odvedený pracovní výkon</i> | <i>Orientované na budoucnost</i> |
| Řízení podle stanovených cílů | Sebehodnocení |
| Srovnání se standardním pracovním výkonem | Metoda AC/DC |
| Testování a pozorování pracovního výkonu | 360° zpětná vazba |
| Hodnotící dotazník | |
| Hodnotící stupnice | |
| Metoda BARS | |
| Metoda kritických případů | |
| Hodnotitelské zprávy | |
| Srovnávání pracovníků | |

Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. et al. 2004. s. 263

Řízení podle stanovených cílů je vhodné pro manažerské pozice, kde se zkoumá a posuzuje dosáhnutí předem dohodnutého cíle. Srovnávání se standardním pracovním výkonem lze využít pro hodnocení dělníků a nižších pracovníků, u kterých se posuzuje splnění stanovené normy např. průměrného prodeje výrobků, průměrného času na vyrobení 1 ks výrobku atp. Testování a pozorování pracovního výkonu je reálné pro sledování nižšího počtu pracovníků, kde je velký důraz kladen na nadřízeného a jeho objektivní hodnocení. Pomocí hodnotící stupnice lze ohodnotit každé kritérium výkonu zvlášť (množství práce, čas, přesnost, kvalitu). Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) je metodou pro hodnocení pracovního chování pracovníka. Metoda AC/DC (Assessment Centre/Development Centre) je využívána pro hodnocení pracovníků s cílem analyzovat jejich potenciál a rozvoj. Je založena na týmovém či individuálním řešení modelových situací, na základě kterých je zjištěna reakce. Metoda 360° zpětné vazby je uplatňována pro zvýšení objektivního hodnocení, kdy je zaměstnanec hodnocen nejen nadřízeným, ale například podřízeným, spolupracovníkem či zákazníkem.

V závislosti na řízení pracovního výkonu lze odměňovat zaměstnance formou **zásluhového odměňování** podle výkonu, schopností či přínosu jednotlivých pracovníků k plnění cílů organizace. Hovoří se zde o individuálním zásluhovém odměňování, které je spojováno se zvýšením základní mzdy či platu nebo nabízeno formou jednorázových

bonusů. V prvním případě se jedná o zvýšení základního mzdového tarifu, kdy se předpokládá, že pracovní výkon bude dosahován ve stejné výši už trvale. Protože se jedná jen o předpoklad, že budoucí výkon je předurčen výkonem nynějším, je vhodné odměňovat schopnosti nebo dovednosti jednotlivce. Přičemž se předpokládá, že takováto úroveň schopností či dovedností, může pro podnik představovat konkurenční výhodu, tedy je vhodné ji takto odměnit (Koubek, 2004). Podle Armstronga (2007, s. 574): „ V druhém případě jde o tzv. „proměnlivou odměnu“ či „proměnlivou složku mzdy/platu“. Někdy se o ni mluví jako o „ohrožené odměně“, kterou je třeba znovu a znovu získávat na rozdíl od odměny spojené se základní mzdou nebo s platem...“ Pro tým nebo skupinu pracovníků, kteří vykonávají podobnou práci, se uplatňuje týmové odměňování, které má podobu bonusu, který je rozdělen mezi pracovníky v závislosti a proporcionálně k jejich základnímu mzdovému tarifu. V týmu je těžké rozlišit výkon daného jednotlivce, je zde uplatňována odměna podle schopností a dovedností.

Zásluhové odměňování je úspěšné, pokud si je jednotlivý pracovník vědom souvislosti mezi výkonem a odměňováním. Odměňování by mělo následovat bezprostředně za pracovním výkonem a měření výkonů by mělo být spravedlivé a důsledné. Lidé musejí být schopni pracovní výkon svým jednáním, schopností či dovedností ovlivnit (Armstrong, 2007).

1.5.4 Hodnocení práce

Personalisté při odměňování musí brát v potaz, že jednotlivé pracovní místa v organizaci jsou diferencované svou důležitostí, náročností a složitostí. Nástroj, který zajišťuje, aby se diferenciací pracovního místa odrazila v odměňování, se nazývá hodnocení práce. Stanovuje relativní hodnotu práce k jiným pracím v organizaci. **Hodnocení práce má za cíl stanovení základních mzdových tarifů v organizaci.** Zajišťuje, aby mzdová struktura byla racionálnější a přehledná, podněcuje pracovníky, aby usilovali o práci na vyšších úrovních, poskytuje informace o případné uchazeče o práci v organizaci, umožňuje porovnávat konkurenční mzdové tarify a individuální výkony pracovníků.

Hodnocení práce představuje proces v následujících krocích:

- shromáždění informací o pracovním místě z aktuálních popisů pracovního místa,

- vybrání faktorů určující hodnotu práce, kterými jsou schopnosti, dovednosti a pracovní podmínky,
- analyzování faktorů pomocí základních metod: metoda pořadí, klasifikační metoda, bodovací metoda, metoda faktorového porovnání (Koubek, 2006).

Metoda pořadí

Jedná se o metodu založenou na jednoduchém seřazení pracovních míst od nejlehčího po nejobtížnější. Vhodné použití je v organizaci s malým počtem pracovních míst. Uvádí se, že v ostatních případech z důvodu subjektivních vlivů je metodou nepřehlednou a nedostatečnou pro hodnocení práce.

Klasifikační metoda

Klasifikační metoda je nazývána metodou mzdových skupin či katalogová, v nichž se vychází z odlišných povinností, dovedností, odpovědností, pracovních podmínek. Výsledkem jsou modelové třídy s podrobnými popisy pracovních míst. Užití lze nalézt v každé organizaci za podmínky správného zvolení modelových tříd.

Bodovací metoda

V bodovací metodě jsou používány pojmy: klíčová práce, placený faktor, subfaktor. Pracovní místa jsou rozčleněna do pracovních skupin, v rámci které je vybrán právě jeden klíčový faktor charakteristický pro danou pracovní skupinu. Klíčovým faktorem je umožněno hodnotit celou skupinu. Placeným faktorem se stává faktor s velkým významem pro organizaci, za který je ochotna vyplatit zaměstnanci mzdu. Detailněji na placený faktor se pohlíží pomocí subfaktorů. V závěru jsou faktorům přiděleny body na základě jejich důležitosti. Nespornou nevýhodou je čas, který musí personalisté vynaložit při sestavení bodovací stupnice. Na druhou stranu je zaručena objektivita a flexibilita pro různorodé pracovní činnosti.

Metoda faktorového porovnávání

Obdobně jako u bodovací metody je metoda faktorového porovnávání a následné hodnocení práce založeno na klíčové práci, placených faktorech. Následujícím krokem je

vytvoření pořadí pracovních míst na základně porovnávání placených faktorů mezi sebou (Koubek, 2007).

1.5.5 Mzdové formy

Dle § 109 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, představuje mzda **peněžitě plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci**. Mzda je podstatnou náležitostí smlouvy (pracovní, kolektivní, jiné) nebo je zaměstnavatelem určena ve vnitřním předpise, často označovaným jako mzdový výměr. Musí být sjednána před začátkem výkonu práce, za kterou má tato mzda náležet. Při určení mzdy je nezbytné dodržet zásadu spravedlivého odměňování, tedy za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům stejná mzda. Mzda je splatná po vykonání práce a zaměstnavatel je povinen vydat zaměstnanci písemný doklad o jednotlivých složkách mzdy a o provedených zákonných srážkách. Mzdové formy představují odlišné zásady ve stanovení mzdy, vycházejí ze strategie odměňování v organizaci a mají obvykle podobu časové mzdy, úkolové mzdy, podílové mzdy a dalších mzdových forem, které jsou podrobněji popsány níže. Podle Běliny (2001) plní mzda nejen funkci motivační a stimulační, ale také funkci kompenzační (nahrazuje zaměstnanci nevýhody spojené s časem stráveným v práci a další nevýhody plynoucí z povahy práce, např.: náročnost práce, rizikové pracovní prostředí), funkci regulační (související s nabídkou a poptávkou na trhu práce v dané oblasti a ovlivňující výši mzdy) a funkci sociální (v rámci které je mzda základním prostředkem k zajištění a uspokojení životních potřeb a udržení si konkrétní životní úrovně). Mzda představuje cenu práce a vyjadřuje protihodnotu vykonané práce (Kocourek, 2004).

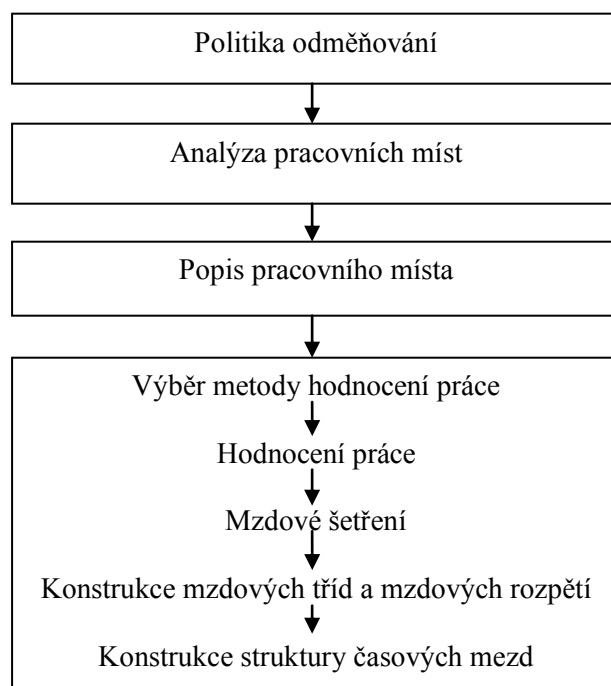
Mzda zaměstnance je obvykle tvořena:

- základní mzdou: představující pevné, zaručené ocenění hodnoty práce (např.: časová mzda, úkolová mzda),
- příplatky: které jsou stanoveny ze zákona, smluvně, z vnitřního předpisu či mzdového výměru (např.: příplatek za práci přesčas, příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí...),

- doplňkovou složkou mzdy: pohyblivou složkou, sloužící k ocenění nadstandardního pracovního výkonu a dosažení určitých stanovených výsledků (provize, prémie), (Dvořáková, 2007).

Časová mzda

Postata ohodnocení zaměstnanců za pomoci časové mzdy spočívá ve stanovení hodinové, týdenní, měsíční korunové částky náležící za vykonanou práci. Jak ukazuje obrázek č. 7, časová mzda je založena na popisu pracovních míst a hodnocení jejich práce.



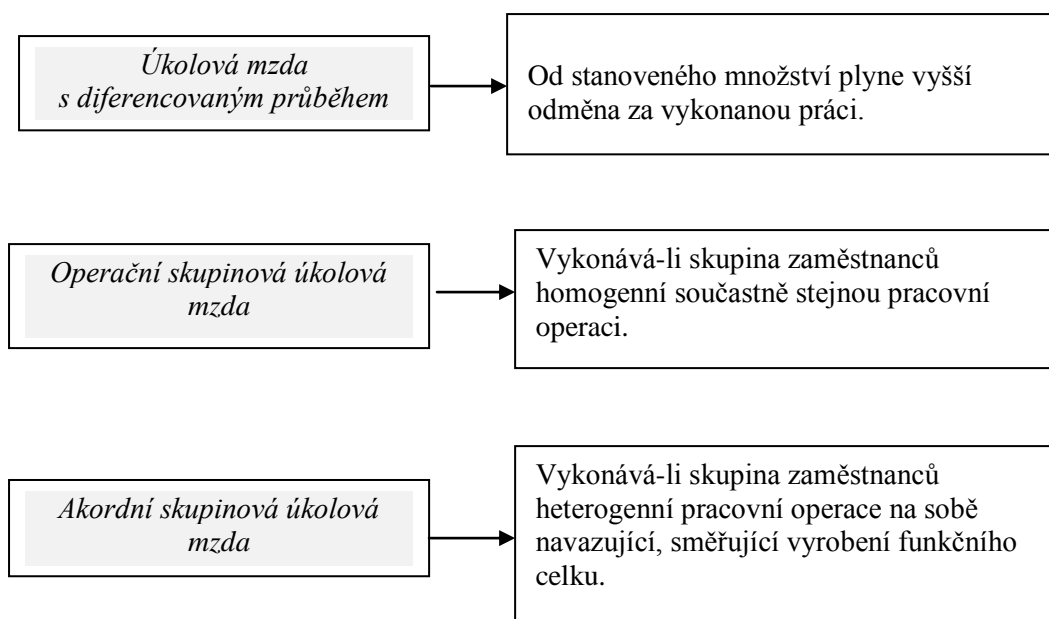
Obrázek č. 7: Vytvoření struktury časových mezd

Zdroj: KOUBEK, Josef. 2007. s. 310

Časová mzda je přehlednou mzdovou formou odměňování. Z důvodu nedostatečného tlaku na výkon je často doplněna o další formy odměňování. Dle Koubka (2009) je žádoucí ji doplnit o kombinaci dvou nebo více mzdových tarifů pro stejnou práci či příplatky a odměny úměrně odvedeným výsledkům zaměstnanci jednotlivě, skupinově, pro celou organizaci.

Úkolová mzda

U organizací s převahou dělnických prací je vhodné odměňování zaměstnanců úkolovou mzdou založenou na počtu odvedených jednotek práce vynásobeným odměnou za jednu jednotku práce. Jak popisuje obrázek č. 8, úkolová mzda nabývá v organizacích různých variant v závislosti na druhu odvedené práce. Pro úkolovou mzdu s diferencovaným průběhem je typická vyšší odměna za jednotku práce při překročení stanoveného množství. Při odměňování skupin pracovníků jsou využívány operační či akordní skupinové úkolové mzdy v závislosti na typech pracovních operací: operační v případě stejných pracovních operací a akordní v případě různorodých navazujících pracovních operací vedoucí k výrobě jednoho funkčního celku.



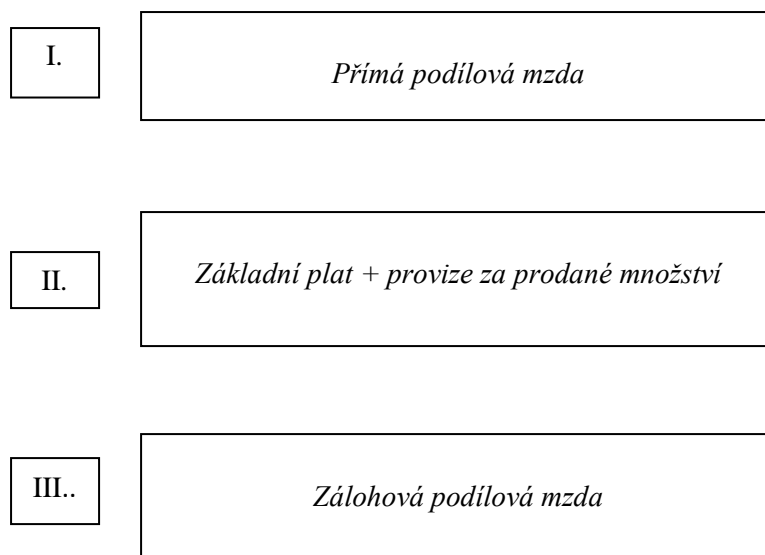
Obrázek č. 8: Typy úkolové mzdy a jejich použití

Zdroj: KOUBEK, Josef. 2007. s.311, vlastní úprava

Podílová mzda

Při odměňování zaměstnanců prodávajících zboží či služby zákazníkům se nabízí použití podílové, neboli provizní mzdy. Bývá volena v různých formách, viz obrázek č. 9. Pokud je mzda zcela odvozena prodaným množstvím, hovoří se o přímé podílové mzdě. Jedná se o mzdovou formu velmi motivující k dosahování nejlepších prodejů, ale na druhou stranu, ne vždy je prodej ovlivněn schopnostmi zaměstnance z důvodu neovlivnitelných faktorů,

např.: nového konkurenta na trhu, náhlých změn zákaznických preferencí, módních hitů, změnou klimatických podmínek apod. Jistější variantou se zdá být způsob odměňování zaměstnanců pomocí kombinace základního platu doplněným o provize z prodaného množství. Zálohová podílová mzda je založena na poskytnutí měsíční zálohy zaměstnanci, která se po zúčtování výše prodaného množství odečte od jeho provize.



Obrázek č. 9: Formy podílové (provizní) mzdy

Zdroj: vlastní zpracování

Dodatkové mzdové formy, představující velmi flexibilní nástroj ohodnocení zaměstnanců, doplňují mzdu za účelem zvýšení výkonu, zlepšení dovedností či uznání zásluh. Jednorázově či s pravidelnou opakovostí jsou zaměstnanci ohodnoceni **prémii** vyplývajících z prémiového řádu organizace. V prvním případě je jednorázově ohodnocen zcela mimořádný pracovní výkon, v druhém případě jsou součástí zaměstnancovo měsíční mzdy při splnění předem stanovených kritérií. Prémii lze odměňovat kolektivně s cílem stimulovat týmovou práci a vybízet své kolegyně či kolegy k lepším výkonům. U kolektivních prémie je nutné předem stanovit jejich následné rozdělení mezi jeho členy.

Je žádoucí zapojit zaměstnance k rozvoji organizace, ke zlepšování pracovních postupů, k vlastní iniciativě ve všech ohledech pracovní náplně a to díky **odměňování zlepšujících návrhů**.

Je zřejmé, že každý zaměstnanec se podílí svou měrou na výsledku hospodaření organizace. Způsob odměňující tuto sounáležitost a navozující pocit zodpovědnosti na výsledcích hospodaření jsou **podíly na výsledcích hospodaření**. Výši podílu lze stanovit na základě výši základní mzdy zaměstnance či vykázat stejnou částku všem zaměstnancům.

Hrubá mzda zaměstnance je tvořena **příplatky** plynoucími ze zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Jsou vypočítány jako procento z průměrného hrubého výdělku zaměstnance či jako náhradní volno. Zaměstnavateli je povoleno poskytnout i vyšší procento. Jak zákon stanovuje, povinnými příplatky jsou

- příplatek za práci přesčas
 - ve výši 25 % průměrného hrubého výdělku
- příplatek za práci ve svátek
 - náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, za které přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku
 - příplatek nejméně ve výši průměrného výdělku
- příplatek za práci v sobotu, v neděli
 - ve výši 10 % průměrného hrubého výdělku
- příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivé prostředí
 - ve výši 10 % základní sazby minimální mzdy (ztížené a zdraví škodlivé prostředí je vymezeno v nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů)
- příplatek za práci v noci
 - příplatek ve výši 10 % průměrného hrubého výdělku

Mzdy za očekávané výsledky práce

Jak už z názvu vyplývá, mzdy uvedené v tomto odstavci jsou zaleženy na odměňování za očekávané výsledky práce, za stanovený soubor prací, za určitý výkon. Zaměstnanec je smluvně zavázán předem detailněji vymezenou práci vykonat v určitém období. Během či po uplynutí tohoto období je analyzována činnost zaměstnance za účelem případné úpravy mzdového ohodnocení do dalších období. Jsou označovány jako mzdy smluvní, programové či s měřením denního výkonu (Koubek, 2007).

Mzdy za znalosti a dovednosti

Pro každou organizaci je žádoucí mít kvalifikované a zručné zaměstnance. Za účelem jejich získání a udržení, je možno zavést mzdy založené na znalostech a dovednostech. Zaměstnanci jsou motivováni vyšší odměnou v případech prohloubení či rozšíření svých znalostí. Jak uvádí Koubek (2004), prohlubování znalostí a dovedností je více preferováno z důvodu předcházení nepotřebných kvalifikací pro konkrétní pracovní místo. Je využívána i kombinace jiného mzdového odměňování spolu s jednorázovou odměnou za získání znalosti či dovednosti. Mezi hlavní cíle k přistoupení této metody, jak bylo výše uvedeno, získání a udržení si žádoucích pracovníků. Zaměstnanci jsou schopni být flexibilnější a lépe připraveni na případné změny postupů a technologií. Zlepšení znalostí a dovedností je schopno zaměstnanci přinést lepší uspokojení z odvedené práce, zvýšit své pracovní cíle, zlepšit organizaci pracovní doby, což může vést ke snížení nákladů pro organizaci. Na druhou stranu v určitou chvíli toto sebou nese zvýšení nákladů na vzdělání a rozvoj zaměstnanců. Velkým nebezpečím pro organizaci je situace, ve které je zaměstnanec organizaci zaškolen, vychován či rekvalifikován za určité náklady a poté organizaci opustí.

Mzdy za přínos

Při uplatnění způsobu odměňování pomocí mzdy za přínos jsou kladeny otázky: Jak ovlivňuje daný zaměstnanec výkon týmu či organizace? Jakou měrou přispěl k plnění stanovených cílů? Jak velký výkon byl zaměstnancem odveden? Jsou schopnosti zaměstnance na žádoucí úrovni?

1.5.6 Další formy odměňování

V praxi se nabízí řada způsobů odměňování, při kterém jsou dobrovolně vypláceny přípatky či poskytovány benefity různé povahy spojenými s výkonem práce. Hojně jsou zaměstnanci odměňováni:

- *13. platem a 14. platem*
- *příspěvkem na dovolenou*
- *příspěvkem k životnímu či pracovnímu jubileu či významné události*
- *u společnosti s právní formou podnikání akciová společnost se přistupuje k prodeji zaměstnaneckých akcií s cílem prohloubit vztah mezi pracovníkem a společností a poskytnout další daňově výhodnější příjem zaměstnanci*
- *příspěvkem na životní a úrazové pojištění*
- *příspěvkem na penzijní připojištění*
- *placenou dovolenou*
- *placenými svátky a dny pracovního klidu*
- *placené přestávky v práci*
- *zaměstnanecké slevy na výrobky či služby organizace*
- *příspěvek či úhrada stravování, jde především o poskytování stravenek s úhradou do výše 55 % z ceny jednoho jídla za jednu směnu*
- *poskytnutí bezúročné či výhodné půjčky*
- *služební mobil, notebook, automobil, byt, kancelář*
- *poskytováním vyšších cestovních náhrad v rámci služební cesty*
- *zřízením jeslí či mateřských školek pořádáním mimopracovních aktivit.*
- *poskytnutím darů*
- *hrazeným systémem vzdělávání*
- *příspěvkem na kulturu, sport a rekreaci*
- *zajištěním dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání*
- *zajištěním nealkoholických nápojů a občerstvení na pracovišti*

Jak bylo výše uvedeno, na systém odměňování lze nahlížet jako na formu celkové odměny vyjadřující vztah mezi transakčními a relačními odměnami zobrazenými na obrázku č. 10.

| Transakční (hmatatelné, hmotné) | | | |
|---------------------------------|--|---|-------------|
| Individuální | Peněžní odměny <ul style="list-style-type: none">• Základní mzda• Zásluhová odměna• Peněžní bonusy• Dlouhodobé pobídky• Akcie• Podíly na zisku | Zaměstnanecké výhody <ul style="list-style-type: none">• Penze• Dovolená• Zdravotní péče• Jiné funkční výhody• Flexibilita | Společenské |
| | Vzdělávání a rozvoj <ul style="list-style-type: none">• Učení se na pracovišti• Vzdělávání a výcvik• Řízení pracovního výkonu• Rozvoj kariéry | Pracovní prostředí <ul style="list-style-type: none">• Základní hodnoty organizace• Styl a kvalita vedení• Právo pracovníků se vyjádřit• Uznání• Úspěch• Vytváření pracovních míst a rolí• Kvalita pracovního života• Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem• Řízení talentů | |
| Relační (vztahové, nehmotné) | | | |

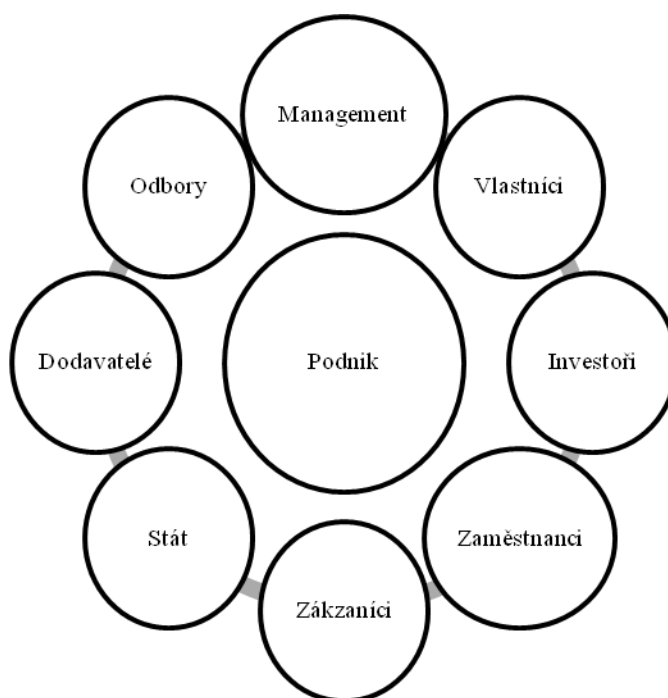
Obrázek č. 10: Model celkové odměny

Zdroj: ARMSTRONG, Michael. 2009. s. 44

Transakční odměny se týkají peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Jsou peněžním typem odměňování pracovníků a mají za cíl získat a udržet schopné pracovníky. Na druhou stranu relační odměny mají za cíl zvyšovat hodnotu transakčních odměn.

Jak uvádí Ortová a kol. (2008): „dosahování zisku již není jediným cílem podnikání, obecně se kromě tržních podílů atd. dostává do popředí tzv. dobrá pověst firmy.“ Zejména pro firmy nabízející své výrobky či služby končným zákazníkům je dobrá pověst firmy dlouhodobou konkurenční výhodou. Jedním ze způsobů vedení firmy přispívající ke zlepšení reputace a zvýšení důvěryhodnosti podniku je **společenská odpovědnost**

firem. Jedná se o koncept integrující ekonomické, sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností firmy a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku, viz obrázek 12.



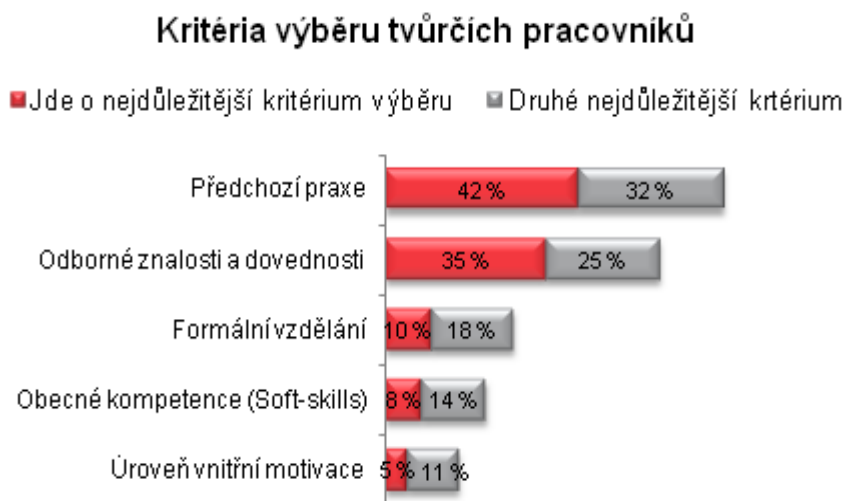
Obrázek č. 11: Zainteresované skupiny podniku

Zdroj: Kdo jsou to vlastně stakeholders a proč a jak se o ně zajímat [online]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat>, vlastní úprava

Společenská odpovědnost firem je známa pod zkratkou CSR z anglického výrazu *Corporate Social Responsibility* (Business Leader Forum, 2008). V rámci sociálního pilíře je CSR rozdělena do interní a externí oblasti z důvodu oslovení různé zájmové skupiny. Jak už z názvu vyplývá, interní sociální pilíř je směřován uvnitř podniku k vlastníkům a zejména k zaměstnancům. Díky jejich spokojenosti a loajalitě lze dosáhnout zvýšení zisku společnosti a efektivně dosáhnout vytyčených cílů. Přínosem může být i zvýšená motivace zaměstnanců k práci. CSR je zde zaměřena na zdraví a bezpečnost při práci, vzdělání a rozvoj zaměstnanců, vyváženost pracovního a osobního života. Díky externí oblasti CSR lze dosáhnout vyšší kvality života jak jednotlivce, tak celé společnosti díky založení nadací, fondů, firemního dárcovství a dobrovolnictví (Ortová, 2008). Předpokladem toho je, že aktivity nejsou podřízeny vlastnímu prospěchu, jsou zavedeny dobrovolně, bez nátlaku veřejnosti. Vše je postaveno na důvěryhodnosti, dialogu a dlouhodobém charakteru.

V moderním pojetí řízení lidských zdrojů je využíváno dynamického vývoje komunikačních technologií a informačních systémů. Jak uvádí Walker (2003), vzniká **sítově orientované řízení lidských zdrojů** umožňující se zaměstnanci aktivně a velmi flexibilně pracovat a propojovat jednotlivé úseky organizace.

Nové techniky v systému motivování a odměňování zaměstnanců jsou zaměřeny individuálně na zaměstnance. Důraz je kladen na **vnitřní motivaci zaměstnanců**, využití potenciálu zaměstnanců pro inovativní procesy a řízení talentů (Svoboda, 2015). Pro vnitřní motivaci zaměstnanců je vhodné vytvořit optimální pracovní podmínky, angažovat zaměstnance na plnění stanovených cílů a poskytnout samostatnost. Průzkum realizovaný společností Trexima ukazuje, že v českých společnostech je úroveň vnitřní motivace při výběru tvůrčích zaměstnanců stále podceňovaný. Na obrázku č. 16 je vidět, že pouze pro 16 % dotazovaných organizací představuje úroveň vnitřní motivace mezi dvě nejdůležitější kritéria pro výběr talentovaných pracovníků.



Zdroj: HR Monitor, TREXIMA, spol. s r.o. (2015), N=265

Obrázek č. 12: Průzkum kritérií při výběru tvůrčích pracovníků

Zdroj: HR Monitor, TREXIMA spol. s r. o. [online]. 2016. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/blogy/vykon-a-vnitri-motivace>

Uvádí se, že standardní formy peněžního odměňování přestává být motivující k podávání vyšších a kvalitnějších výkonů (Kohoutová, 2015). Do popředí v systému odměňování se dostávají zaměstnanecké benefity zaměřené na vyváženost pracovního a osobního života označované **work-life balance benefity**. Jedná se o zkrácený pracovní úvazek, flexibilní

pracovní dobu, zřízení firemních školek, poskytování wellness poukázek, příspěvek na životní a penzijní připojištění. (Janda, 2008). Jak uvádí Ondráčková (2015), na základě průzkumu společnosti NN, u příspěvků na životní pojištění a spoření na penzi byl zaznamenán velký meziroční nárůst mezi roky 2014 a 2015. U životního pojištění poskytovaného 60 % organizací byl nárůst o 11 %, u penzijního připojištění poskytovaného 77 % byl nárůst o 9 %. Na druhou stranu u příspěvků na stravování formou stravenek je pozorován propad. V dnešní době přicházejí zaměstnanci s vyšším inovativních podnětů a kreativního řešení problémů. Na významu roste ocenění v podobě větší samostatnosti, angažovanosti a autonomie při řešení stanovených cílů (Kohoutová, 2015). Dochází k posunu od hmotných výhod k dlouhodobé podpoře zaměstnanců formou coachingu a mentoringu a hrazeného systému vzdělávání.

2 Charakteristika systému motivace a odměňování ve vybrané společnosti

Na začátku této kapitoly je představena vybraná společnost, její poslání a historie. Nezbytnou součástí praktické části práce je objasnění podoby prodejního personálu a jeho pracovní doby. Následuje charakteristika stávajícího systému motivace a odměňování prodejního personálu.

2.1 Představení společnosti

Společnost Deichmann je maloobchodním prodejcem obuvi. **Posláním společnosti je sloužit lidem a to zákazníkům, zaměstnancům a lidem v nouzi.**

Zákazníci

Široké vrstvě obyvatel nabízí módní a kvalitní dobrou obuv za co nejvýhodnější ceny. Nejvýhodnější ceny jsou realizované díky centrálnímu nakupování velkého množství, velkoobchodním maržím, kalkulací pokrývání nákladů, sledování konkurence, expanzí, téměř žádnými skladovými zásobami.

Zaměstnanci

Důraz je kladen na vybudování příjemného pracovního prostředí, spravedlivého ohodnocení a individuálního přístupu.

Lidé v nouzi

Společnost využívá části svého zisku z podnikání k tomu, aby mohl zaměstnancům a ostatním lidem v nouzi poskytnout případnou sociální podporu.

Historie

Společnosti působí v Německu od roku 1913, kdy byla založena malá obuvnická dílna v Essenu Heinrichem Deichmannem, který byl vyučeným ševcem. Velkou část zákazníků tvořili horníci, kteří potřebovali robustní, ale zároveň cenově výhodnou obuv. Porúří se poté nacházelo uprostřed průmyslového rozmachu. Rozvíjel se především těžký průmysl a jeho pracovníci se tak staly nejdůležitějším zdrojem příjmu mladého podniku. V roce 1936 byla k obuvnické dílně zřízena prodejna. Během válečných let byl prodej velmi omezen. Po válce se ujal obchodu syn Heinz-Horst, který byl vynalézavý a nechává

z topolového dřeva a z popruhů padáků vyrábět sandály, kterých se prodalo 50 tis. párů. Byla zřízena výměnná burza opotřebované obuvi. V roce 1949 byla otevřena první prodejnu mimo Essen a to v Düsselldorfu, kde Heinz-Horst studoval medicínu a teologii. Obuv vozil na svých cestách přímo z domu a díky tomu mohl snižovat náklady. Nastalo období hospodářského rozmachu. V 60. letech se zase konečně nosila obuv, která je nejen funkční, ale také módní. V roce 1961 kapacity prodejen nestačili a v Essenu vznikla správní budova a sklad. V roce 1963 k 50 výročí založení firmy je už v provozu 16 prodejen a o 10 let je to 100 prodejen. V 70 letech Heinz-Horst podniká cesty do zahraničí a hledá nové trhy. To představuje začátek expanze, která trvá dodnes. Nyní je aktivní ve 24 zemích. Dostupné z: <http://corpsite.deichmann.com/cz-cs/spolecnost/historie/>

Působení v České republice

Jak je uvedeno v tabulce č. 4, Česká republika je součástí oblasti střední a jihovýchodní Evropy (CSEE z ang. *Center and South Easter Europe*).

Tabulka č. 4: Mezinárodní evropské působení společnosti

| Oblast | Stát | Datum vstupu na trh | Počet prodejen (k r. 2013) |
|-------------|-----------------|---------------------|----------------------------|
| Německo | Německo | 1913 | 1150 |
| NL/UK | Holandsko | 1985 | 193 |
| | Velká Británie | 2001 | |
| PL/LT | Polsko | 1997 | 210 |
| | Litva | 2008 | |
| Skandinávie | Dánsko | 2003 | 62 |
| | Švédsko | 2007 | |
| Itálie | Itálie | 2008 | 53 |
| E/P | Španělsko | 2010 | 40 |
| | Portugalsko | 2011 | |
| Turecko | Turecko | 2006 | 62 |
| CSEE | Rakousko | 1992 | 151 |
| | Maďarsko | 2001 | 91 |
| | Česká republika | 2003 | 98 |
| | Slovensko | 2004 | 52 |
| | Slovinsko | 2006 | 23 |
| | Chorvatsko | 2007 | 28 |
| | Rumunsko | 2007 | 55 |
| | Bulharsko | 2009 | 15 |
| | Srbsko | 2011 | 10 |

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikové směrnice

Organigram

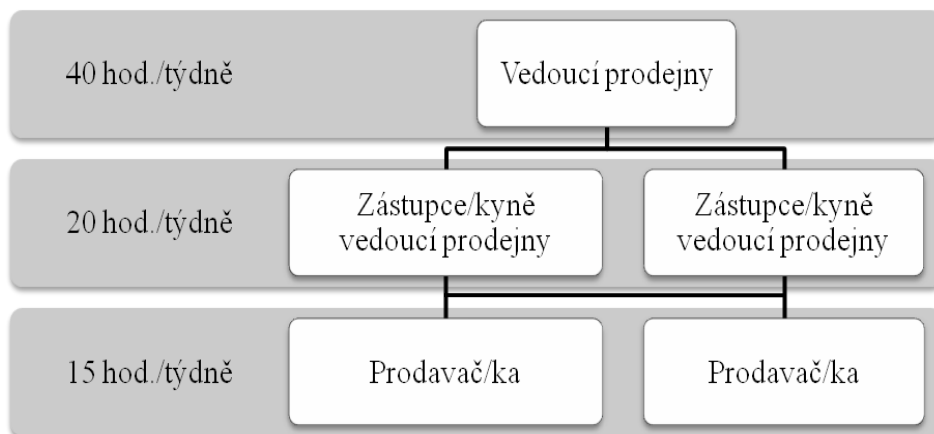
Jak vyplývá z organigramu v příloze A, statutárním orgánem společnosti jsou dva jednatele, z nichž jeden je hlavní. Hlavní jednatel pro Českou i Slovenskou republiku je zodpovědný zejména za: prodej, stavební oddělení, dekorace, expanze a právní oddělení, marketing, e-shop, oddělení rozvoje lidských zdrojů, oddělení koordinace. Druhý jednatel zodpovídá za: správní oddělení, controlling, finance a účetnictví, controlling, IT, oddělení personalistiky a mezd, revize. Prodej je rozdělen na Českou republiku se 3 regiony,

a Slovenskou republiku se 2 regiony. Rozdělení prodejen do regionů a dále do oblastí v rámci České republiky znázorňuje příloha B.

Prodejní personál

Jednotlivá pracovní místa prodejního personálu jsou diferencovaná svou důležitostí a stupněm odpovědnosti za každodenní chod prodejny. Obvyklý prodejní personál sestává z dvou prodavačů/ek, dvou zástupců/kyň vedoucí prodejny a vedoucí prodejny, jak zobrazuje obrázek č. 11, spolu s jejich vazbami. V případě vyššího obsazení personálu z důvodu silně obrátové a velké prodejny se na prodejně nachází více prodavačů/ek či zástupců/kyň dle potřeby.

Hlavní role prodavačů/ček je obsluha zákazníků, práce se zbožím, proaktivně zvyšuje prodej a vykonává další úkony uvedené v příloze C. Jak už vyplývá z názvu pozice, zástupce/kyně vedoucí prodejny zejména zastupuje vedoucí prodejny v době její nepřítomnosti, vede chod prodejny v době její nepřítomnosti a vykonává další úkony dle přílohy D. Nejvyšší stupeň důležitosti a odpovědnosti sebou nese pozice vedoucí prodejny, která/ý vede každodenní chod prodejny, řídí prodejní aktivity, pracuje se zbožím, spravuje administrativní procesy, je zodpovědná/ý za práci personálu, sám/a proaktivně prodává a účastní se všech činností na prodejně. Příloha E uvádí další činnosti, za které jsou vedoucí odpovědni. V případě školení zaměstnanců na vedoucí prodejny zastávají pozici asistent/ka prodeje se stejnou náplní práce jako vedoucí prodejny pod jejím/jeho dohledem. V dalším textu jsou asistenti/ky chápány už jako vedoucí prodejny.



Obrázek č. 13: Prodejní personál

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikové směrnice

Vzhledem k situaci, že maloobchodní prodej obuvi je ovlivněn sezónními výkyvy, počasím, aktuálními výprodeji, je pracovní doba prodejního personálu pro tyto potřeby rozvržena nerovnoměrně na jednotlivé týdny, přičemž vyrovnávacím obdobím je kalendářní měsíc. O rozvržení pracovní doby rozhoduje vedoucí prodejny, v souladu s nařízeními zaměstnavatele. Prodavač/ka odpracuje v průměru 15 hod./týdně, zástupce/kyně vedoucí prodejny 20 hod./týdně a vedoucí prodejny 40 hod./týdně.

2.2 Motivační systém

Následující kapitola pojednává o motivaci zaměstnanců. V první části je motivace chápána jako upevnění sounáležitosti zaměstnance se společností. Zde je důraz kladen na vnitřní motivaci zaměstnance, který dostává pocit stabilního zaměstnání ve společnosti s dlouhou historií, společensky odpovědnou a oceňující si svých zaměstnanců. Druhá část popisuje vnější motivaci úzce provázanou s výkonem zaměstnance, jejichž snahou je vytvoření vhodných pracovních podmínek založených na vyváženém poměru pracovního a osobního života a s tím spojenou vyhovující délkou pracovní doby, vyhovujícího mzdového ohodnocení, poskytování dostatečného množství zaměstnaneckých odměn, možnosti kariérního růstu. Za výkon prodejního personálu se zodpovídá svým nadřízeným vedoucí prodejny, která motivuje a hodnotí výkony prodavačů a svých zástupců.

2.2.1 Vnitřní motivace

Stabilní firma

Společnost působí ve světě od roku 1913 a v České republice od roku 2003. Jak bylo výše uvedeno, jejím posláním je sloužit lidem. K zaměstnancům přistupuje individuálně a spravedlivě. I přesto, že společnost v České republice zaměstnává přes 600 zaměstnanců, mají pocit úzkého kolektivu. Jednotlivá prodejna se sestává obvykle z 5 zaměstnanců.

CSR

O společenské odpovědnosti firmy Deichmann je známo v očích zaměstnanců a úzké veřejnosti, která je se společností spjatá. Díky tomu plynou pro společnost výhody především nefinančního charakteru. V rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů je více transparentní a posiluje důvěryhodnost firmy. Díky loajalitě zaměstnanců je zvýšena produktivita, ochota pro společnost pracovat, možnost získání a udržení si kvalitních zaměstnanců, snížena fluktuace zaměstnanců.

Zatímco se firma vyvíjela, její principy byly zachovány. Posláním společnosti je sloužit lidem a to zákazníkům, zaměstnancům a lidem v nouzi. To plyne zejména díky ze studia teologie a křesťanskému přesvědčení zakladatele. V rámci sociálního pilíře CSR se firma angažuje v projektu WORDUNDTAT či v zemích, kde společnosti působí.

Projekt WORDUNDTAT

Na základě cesty zakladatele do Indie byla v roce 1977 založena křesťanská organizace Wortundtat (česky: *slovo a čin*). Nejprve pomáhala malomocným v Indii. Nyní poskytuje pomoc potřebným v Indii, Tanzánii, Moldavdu. Cílem je spolupráce s místními a pomoc vedoucí k svépomoci tak, aby se o sebe lidé do budoucna dokázali postarat sami, a to na základě získaných znalostí a schopností. Společnost je nápomocna ve zdravotnictví, vzdělávání a infrastruktuře v dané oblasti. Do projektu jsou zapojeny i prodejny a to formou veřejné sbírky. Na pokladnách je po určité časové období umístěna pokladnička, do které mohou zákazníci vhodit jakoukoli částku v jakémkoliv měně.

Projekty v zemích kde společnost působí

Česká republika a Slovenská republika má společné vedení a tedy i projekty jsou řešeny v rámci dvou zemí společně. Konečnému rozhodnutí o tom, který projekt bude v daném roce podpořen, předchází nemálo kroků, z nichž každý je důležitý. V první fázi buď kolegové aktivně oslovují vhodné kandidáty, nebo se instituce samy přihlašují do výběrového řízení. Po uzavěře přihlášek a shromáždění dalších podkladů, kterých si oddělení koordinace prodeje už samo vyžádá, následuje jejich zpracování do přehledných tabulek, kde je zohledněno několik faktorů, jako např. účel žádosti, aktuální stav organizace, cílová skupina, dřívější spolupráce či předchozí žádosti. Jakmile jsou podklady zpracovány, prodiskutují se projekty na nejbližší poradě vedoucích oddělení na centrále. Každý z projektů je prezentován tak, jak se sám ve svých podkladech představil, a všem účastníkům jednání se postupně předkládají všechny podklady poskytnuté danou institucí. Na základě těchto informací jednotliví účastníci porady hlasují pro 2-3 preferované projekty. Zároveň odůvodňují svůj výběr. Projekty s nejvyšším počtem hlasů jsou potom navrhovány jako preferovaný výběr. Po poradě a hlasování se vyhotoví přehled projektů ve formě seznamu všech důležitých skutečností, přeloží se do německého jazyka a předá se do Německa k rukám majitelům společnosti, která má konečné slovo v celém procesu a dané návrhy schvaluje. Následuje kontaktování institucí a příprava darovacích smluv. Po podpisu smluv začíná skutečná pomoc. Instituce realizují své požadavky.

2.2.2 Vnější motivace

Pracovní podmínky

Prostředí prodejny je uzpůsobeno jak pro zákazníky, tak pro zaměstnance. Důraz je kladem na čistotu, estetičnost, příjemnou hudbu, klimatizované a dobře osvětlené prostory. Pro zaměstnance je navíc k dispozici klidné zázemí prodejny s možností přestávky, odpočinku a úschově svršků a osobních předmětů. Společností jsou zajištěny preventivní zdravotní prohlídky a školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. S pracovními podmínkami je spojené vyvážení pracovního a osobního života. Společnost považuje zkrácený úvazek jako výhodu zejména z důvodu převahy žen zaměstnaných ve společnosti.

Motivační cílové a meziroční pohovory

Pomocí motivačních a cílových pohovorů personálem jsou objasněny aktuální cíle společnosti, individuální cíle zaměstnance a způsob jejich dosažení. Motivační cílové pohovory na podporu výkonu a motivace zaměstnanců se vedou mezi nadřízeným a podřízenými zaměstnanci.

Časový harmonogram:

- hlavní cílový hodnotící pohovor na začátku - k zhodnocení minulého roku, ke stanovení kvantitativní i kvalitativních cílů a přání pro aktuální rok, společně mohou být dohodnuta opatření, jak zlepšit výkony.
- meziroční rozhovor ke stanovení dosažených výsledků uprostřed roku – následná opatření

Ve většině případů jsou cílové pohovory vedeny v přátelském duchu. Pohovor je dohodnutý předem, aby zaměstnanec měl čas na přípravu. Doba trvání rozhovoru je otevřená. Je zvoleno takové místo, aby se minimalizovaly rušivé elementy. Výstupy v případě konkrétních přání na další vzdělávání či kariérní růst jsou odesílány na oddělení rozvoje lidských zdrojů. Na pohovoru jsou probírány otázky typu: Jaké úkoly a cíle měl zaměstnanec v minulém roce splnit? Co se zaměstnanci více či méně podařilo? Silné a slabé stránky zaměstnance? Jaká je spolupráce v kolektivu? V jakých oblastech potřebuje zaměstnanec větší podporu?

Společnost vede své zaměstnance k dosažení vyššího obrátu pomocí zlepšení znalostí díky projektu mentoringu a vědomostního šampionátu.

Mentoring

Projekt mentoring byl zahájen v roce 2009 a ve společnosti je chápán jako rozvoj zákaznického servisu. Mentor/ka (jedna z týmu) aktivně po zaškolení spolupracuje s vedoucí prodejny na vylepšování zákaznické servisu, dává tipy na zlepšení, předává zkušenosti ze školení. Úspěšný mentoring je přínosem pro zaměstnance i společnost z důvodu zvýšení profesionality, prestiže, zlepšení prodejních výsledků, navýšení obrátu a následné provize.

Vědomostní šampionát

Cílem vědomostního šampionátu je prohloubení a zlepšení odborných znalostí zaměstnanců, být kompletním odborným poradcem pro zákazníky. Zaměstnancům je k dispozici školicí šanon, který obsahuje otázky a odpovědi z oblasti zbožíznalství, zákaznického servisu, orientace v nabízejících značkách a to ve třech úrovních: začátečník, pokročilý, expert. Po určité době po zaškolení jsou zaměstnanci vedoucím prodejny přezkoušeni.

Ozdravný pobyt

Ozdravný týdenní pobyt je určen zaměstnancům, kteří pracují u firmy minimálně 2 roky bez přerušení. Cílem je aktivní odpočinek se svými kolegy/němi a navázání dobrých zaměstnaneckých vztahů. Pod vedením trenérky jsou absolvovány aktivity: jóga, aerobik, Nordic Walking, fitness trénink atd. Firma hradí režie pobytu tj. ubytování, plnou penzi, zdravotní program, péči trenéra. Zaměstnanci si hradí dopravu na místo a individuální aktivity. Podmínky účasti, výběr účastníků, místo a datum konání zajišťuje oddělení rozvoje lidských zdrojů.

Bezúročná půjčka zaměstnancům

Společnost je ochotna poskytnout zaměstnancům ze zisku po zdanění návratnou bezúročnou půjčku. Jedná se o výjimečné situace např.:o zaměstnance postiženého živelnou pohromou na bytové účely, či k překlenutí tíživé finanční situace. Půjčka není předmětem daně z příjmů. Schválení podléhá výhradně jednatelům.

Mzdové ohodnocení a zaměstnanecké odměňování

Nejdůležitější motivační faktor mzda a další zaměstnanecké odměňování s ní spojených je popsán v další kapitole systému odměňování

2.3 Systém odměňování ve společnosti Deichmann-obuv, s. r. o.

V následujícím textu je uveden stávající systém odměňování prodejního personálu ve společnosti Deichmann-obuv s. r. o. v České republice. Odměňování zaměstnanců upravují vnitropodnikové směrnice, které jsou plně v kompetenci jednatelů společnosti.

Kapitola je rozdělena do tří částí. V první části je popsáno odměňování, které náleží zaměstnanci za odvedenou práci za každý kalendářní měsíc. Jedná se o objasnění mzdové struktury. Druhá část popisuje další odměňování, které poskytuje společnost v konkrétním kalendářním měsíci či za určité časové období a náleží každému zaměstnanci, včetně zaměstnanců ve zkušební době, mimo těch, kteří jsou v dlouhodobé pracovní neschopnosti. Jedná se o dovolenkovou a vánoční mzdu vyplácenou nad rámec hrubé mzdy, výběr pracovního oblečení a obuvi, přijetí dárkové karty s finančním obnosem, bezplatný výběr libovolného páru obuvi o Vánocích, poskytnutí finanční odměny za 10leté působení ve společnosti, poskytnutí procentní slev na nákupy u společnosti a čerpání den volna navíc. Třetí část pojednává o odměňování přímo závislé na odvedeném výkonu zaměstnance. Je snaha motivovat zaměstnance k dosahování lepšího pracovního výkonu formou soutěží 100% Club, Top Team, dále soutěžemi vyhlášenými oddělením koordinace prodeje a soutěžemi v rámci prodejny.

2.3.1 Mzdová struktura

Zaměstnanci jsou ohodnoceni formou **časové mzdy**. **Hrubá mzda se skládá s tarifní hrubé mzdy, provize z obrátu prodejny, zákonných příplatků a funkčního příplatku.** Jak ukazuje tabulka č. 5, výše tarifní hrubé mzdy je závislá na funkci, kterou zaměstnanec zastává.

Tabulka č. 5: Výše tarifní hrubé mzdy v Kč

| Pozice | Úvazek v hod./týden | Výše tarifní hrubé mzdy v Kč |
|------------------------------------|---------------------|---------------------------------|
| Prodavač/ka | 15 | 5.684 |
| Zástupkce/kyně vedoucí prodejny | 20 | 7.579 |
| Asistent/ka prodeje | 40 | 18.800 |
| Vedoucí prodejny | 40 | 24.002 |

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikové směrnice

Prodavačům/kám, kteří/ré odpracují 15 hod. týdně, tj. 60 hod. za měsíc náleží tarifní hrubá mzda ve výši 5.684 Kč. Zástupcům/zástupkyním vedoucí prodejny za 20 hod. týdně tj. 80 hod. za měsíc připadá mzda 7.579 Kč. Vedoucí prodejny je ohodnocena mzdou 24.002 Kč za úvazek 40 hod. týdně tj. 160 hod. za měsíc. Po dobu 3měsíčního školení, kdy vedoucí prodejny zastávají pozici asistenti/ky prodejen, jim náleží mzda 18.000 Kč za úvazek 40 hod. týdně.

Příplatek za vícehodiny

Hodiny odpracované nad rámec úvazku u pozic prodavač/ka a zástupce/kyně vedoucí prodejny jsou brány jako vícehodiny, za které zaměstnancům náleží příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku za vícehodinu. U vedoucí prodejny jsou chápány vícehodiny jako součást výkonu práce, nejsou navíc peněžně ohodnoceny.

Příplatek za práci v sobotu, v neděli, ve svátek, v noci

Pokud je zaměstnanec přítomen v práci v sobotu nebo v neděli, přísluší mu příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku za hodinu práce. Obdobné je tomu u práce ve svátek, za kterého plyne příplatek 25 % průměrného hodinového výdělku za hodinu práce. Noční práce jsou u společnosti vyloučeny, výjimku tvoří práce při přípravě a realizace inventury či přestavby prodejny na aktuální sezónu. Práce v noci je odměněna příplatkem 20 % průměrného hodinového výdělku za hodinu odvedené práce.

Provize z obratu prodejny

Měsíční mzda je navíc doplněna o příplatky za vícehodiny, případnou práci v sobotu a neděli a práci ve svátek a o provize z obratu. Provize se vypočítá z netto obratu prodejny (tj. brutto obrat prodejny za uplynulý kalendářní měsíc – DPH) a celkového souhrnu odpracovaných hodin. Výše provize je stanovena na 0,40 % - 0,47 % měsíčního netto obratu prodejny a to následovně:

- 0-5 odpracovaných let – provize ve výši 0,40 %
- 5,1-10 odpracovaných let – provize ve výši 0,43 %
- více než 10 odpracovaných let – provize ve výši 0,47 %

Funkční příplatek zástupců/kyň vedoucí prodejny

Vzhledem k náplni práce zástupce/kyně vedoucí prodejny je jejich mzda navýšena oproti mzdě prodavačů/ček o funkční příplatek ve výši 1.500 Kč každý měsíc.

2.3.2 Další formy odměňování

13. plat

13. plat nebo-li dovolenková mzda je vyplácena za odpracovaný první půlrok příslušného kalendářního roku ve výši poloviny základní hrubé mzdy zaměstnance (viz tabulka č. 5) spolu se mzdou za květem a tvoří základ daně z příjmů.

14. plat

14. plat nazývaný také jako vánoční mzda je vyplácena za odpracovaný druhý půlrok příslušného kalendářního roku ve výši poloviny základní hrubé mzdy zaměstnance (viz tabulka č. 5) a spolu se mzdou za listopad a tvoří základ daně z příjmů.

Pracovní oděv

Každý zaměstnanec má nárok jednou ročně na pracovní oděv, jehož převzetí stvrdí podpisem na předávacím protokolu. Cílem pracovního oděvu je, aby byli zaměstnanci od zákazníků snadno rozpoznatelní, dochází ke zdůraznění firemní identity a je chráněno privátní oblečení.

Pracovní obuv

Zaměstnancům je umožněno, aby si dvakrát ročně vybrali bezplatně osobní pracovní obuv na prodejnách společnosti. Vždy jde o jeden, zaměstnancem vybraný pár obuvi v souladu s pokyny BOZP a PO, který bude sloužit výhradně jeho potřebám při výkonu práce. Výběr probíhá hromadně v měsících březen a září, výběr schvaluje vedoucí prodejny. Hodnota poskytnuté obuvi není podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů předmětem daně z příjmů ze závislé činnosti a není vyměřovacím základem pro pojistné na sociálním zabezpečení, státní politiku zaměstnanosti a veřejné zdravotní pojištění.

Dárková karta

O vydání dárkové karty a její finanční výši rozhodují jednatele společnosti, je úzce provázána s hospodářskými výsledky společnosti v daném období, zpravidla se uskutečňuje dvakrát ročně. Pomocí dárkové karty si mohou zaměstnanci následně koupit jakékoliv zboží společnosti. Dárková karta je nepeněžním darem společnosti a z pohledu zaměstnance představuje nepeněžní příjem, který tvoří se mzdou základ daně z příjmů ze závislé činnosti.

Vánoční dárek

Společnost umožňuje zaměstnancům, aby si jednou ročně, zpravidla v prosinci, vybrali bezplatně dárkovou obuv v prodejnách společnosti. Vždy jde o jeden zaměstnancem libovolně vybraný pár obuvi, který bude soužit výhradně jeho potřebám, tzn. není určen žádné jiné osobě. Schválení náleží vedoucí prodejny. Vybraná dárková obuv do 2 tis. Kč včetně je nepeněžním darem, představuje nepeněžní příjem, který je osvobozený od daně příjmů ze závislé činnosti a funkčních požitků (zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů). Obuv vyšší než 2 tis. Kč představuje nepeněžní příjem, který je spolu se mzdou předmětem základu daně z příjmů.

Odměna za 10leté výročí u firmy

Zaměstnanci, kteří pracují u firmy 10 let, obdrží k jubileu dárkovou kartu v hodnotě 3.500 Kč, která tvoří spolu se mzdou základ daně z příjmů.

Zaměstnanecká sleva

Zaměstnanecká sleva je určena pro všechny zaměstnance a jejich rodinné příslušníky ve výši 10 % z ceny jakéhokoliv nezleněného výrobku.

Den dovolené v den narozenin

Vedoucím prodejny je v souvislosti s výkonem své práce umožněno čerpat jednoho dne dovolené navíc a to v měsíci, kdy mají narozeniny.

2.3.3 Odměny vázané na výkon

100% Club

Členem 100% Clubu se stává prodejna, která dosáhla alespoň 5% nárůstu stanoveného objemu obratu v daném roce. Početním základem jsou čísla v účetnictví. Za navýšení obratu zaměstnancům prodejny náleží extra prémie, která je vyplacena po skončení příslušného kalendářního roku spolu se mzdou za měsíc leden v řádném výplatním termínu. Výše prémie ukazuje tabulka č. 6. Vedoucí prodejny je navíc účastna na výletu všech členů 100% Clubu. Pokud se prodejně podaří účast ve 100% Clubu ve třech následujících letech, je vedoucí prodejny nabídnuto strávit jeden týden dovolené v USA spolu s ostatními výherci z dalších zemí.

Tabulka č. 6: Výše prémie v soutěži 100% Club

| Navýšení ročního obratu v % | Výše prémie vedoucí prodejny v Kč | Výše prémie zástupkyni vedoucí prodejny v Kč | Výše prémie prodavače v Kč |
|-----------------------------|-----------------------------------|--|----------------------------|
| 5 - 5,99 | 4.700 | 2.850 | 2.350 |
| 6 - 6,99 | 5.400 | 3.400 | 2.700 |
| 7 - 7,99 | 6.000 | 3.900 | 3.000 |
| 8 - 8,99 | 6.700 | 4.450 | 3.350 |
| 9 - 9,99 | 7.500 | 5.050 | 3.750 |
| 10 a více | 9.500 | 6.250 | 4.750 |

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikové směrnice

Top Team

Oblastní vedoucí prodeje vyhlašuje v rámci své oblasti 3x ročně soutěž pod správou oddělení koordinace prodeje. Vyhrává nejlepší prodejna v oblasti a náleží ji peněžní hotovost, kterou je možné vyplatit hotově společně se mzdou na účet daného pracovníka, nebo lze zvolit vystavení dárkové karty. V obou případech je výhra rozdělena rovným dílem na všechny zaměstnance prodejny. Roční budget v rámci soutěže Top Team je 4 tis. Kč na prodejnu.

Příklad rozdělení výhry: V oblasti je 6 prodejen. Na každou prodejnu je určen roční částka 4 tis. Kč. To znamená, že na 3 soutěže na rok činní budget 24 tis. Kč, na jednotlivou soutěž je k dispozici výhra 8 tis Kč na prodejnu. Výherní prodejna má 5 zaměstnanců. Každý

obdrží výhru ve výši 1.600 Kč. Oblasti soutěže: nárůst obrátu, nárůst počtu prodaných párů, zlepšení zákaznického servisu, nárůst doplňkového prodeje. Tyto léty ověřené motivační soutěže prokazatelně motivují zaměstnance k dosahování vyšších výkonů v průběhu jimi vykonávané práce a zlepšují spolupráci v týmu. Tento peněžní příjem tvoří spolu se mzdou základ daně z příjmů ze závislé činnosti a funkčních požitků.

Soutěže

Soutěže v průběhu roku jsou vyhlášeny oddělením koordinace prodeje spolu se soutěžními podmínkami mezi jednotlivými prodejny po celé České republice. Za výhru náleží peněžní i nepeněžní odměna zaměstnancům dané prodejny. Častější peněžní odměna tvoří spolu se mzdou za příslušný měsíc základ daně z příjmů.

Vzhledem k získaným poznatkům z teoretických částí práce 1.4 a 1.5 v návaznosti na zhodnocení současného systému motivace a odměňování ve vybrané společnosti je zřejmé, že zaměstnanci jsou ve společnosti důležitým zdrojem. Systém motivace je postavený na aktuálním trendu vnitřní motivaci, stanovení vhodných pracovních podmínek, využití zkráceného úvazku a flexibility pracovní doby doplněného o rozsáhlý systém odměňování a poskytování zaměstnaneckých benefitů. Mzdová struktura plně odpovídá pracovní náplni jednotlivých pracovních úvazků a zaměstnanci jsou motivováni k podávání vysokých pracovních výkonů pomocí odměn vázaných na odvedený výkon.

3 Zhodnocení systému motivace a odměňování pomocí dotazníkového šetření

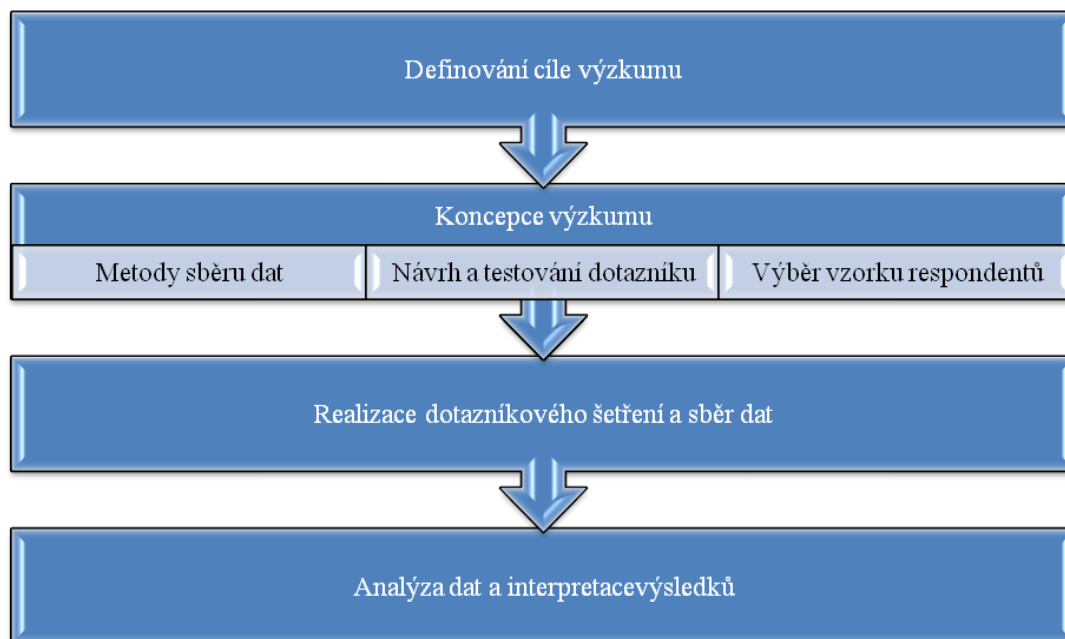
Stávající systém motivace a odměňování ve vybrané společnosti byl podroben zhodnocení pomocí dotazníkového šetření. V následujícím oddíle je popsán proces dotazníkového šetření spolu s jeho výstupy: popis dotázaných zaměstnanců, zhodnocení loajality vůči vybrané společnosti, motivace k vyššímu výkonu, systému odměňování. V závěru jsou vyjádřeny jakékoli podmínky a návrhy k systému motivace a odměňování ze strany zaměstnanců.

3.1 Dotazníkové šetření

Jak zobrazuje obrázek č. 14, prvním krokem bylo definování cíle výzkumu, kterým je zjištění postojů zaměstnanců v této oblasti. Ke sběru dat bylo využito metody **písemného dotazování pomocí dotazníku zasílaného poštou** na jednotlivé prodejny a následného zpětného shromažďování odpovědí. Tato metoda byla zvolena díky možnosti kontaktovat velké množství respondentů nezávisle na jejich vzdálenosti. Naproti tomu byla zde obava z nízké míry návratnosti. Snahou bylo dostatečně respondenty informovat o probíhajícím dotazníkovém šetření a jeho účelu.

Dotazník je k dispozici v příloze F. Sestává z 3 částí. Otázky v první části jsou popisného charakteru, obsahují údaje o respondentovi (pohlaví, věk, délku trvání ve společnosti a pracovní pozici). Druhá část je věnována motivaci. Respondent zde hodnotil oddanost vůči společnosti, posuzoval bezpečí a jistotu zaměstnání, spokojenost s povahou práce, pracovním prostředím, se zaměstnaneckými výhodami a možnostmi povýšení. Rozhodoval se, zda jeho výkon je motivován ze strany společnosti pomocí soutěží, školení, mentoringem. Třetí část obsahuje otázky týkající se mzdy a dalších forem odměňování, které společnost nabízí, popsané ve druhé kapitole této práce. Respondenti zde měli také prostor pro vyjádření jakékoliv připomínky a podnětů k systému motivace a odměňování. Takto navržený dotazník byl otestován na 2 zaměstnancích. V celém dotazníku byly

nejčastěji použity uzavřené otázky se škálami se sudým počtem stupňů. Tím bylo zajištěno, aby se respondent přiklonil k určitému názoru a vyhnul se neutrálnímu postoji. Proces výběru vzorku respondentů byl založen na nestatistickém záměrném výběru vzorku a to z hlediska vhodnosti a dostupnosti. **Respondentem je každý zaměstnanec vybrané společnosti pracující na prodejně v regionu 3 (viz příloha B). Dotazovaných respondentů bylo 189.** Region 3 byl vybrán pro účely vybrané společnosti zhodnotit spokojenost a postoj ke stávajícímu systému motivace a odměňování. Jedná se o pilotní průzkum. V případě úspěšné realizace bude výzkum prováděn i v regionech 1 a 2. Samotná realizace dotazníkového šetření probíhala v první polovině března 2016. Dotazník zodpovědělo a poslalo celkem 133 respondentů, tedy **míra návratnosti byla 70 %**. Analýza a interpretace výsledků šetření je popsána v dalším textu.

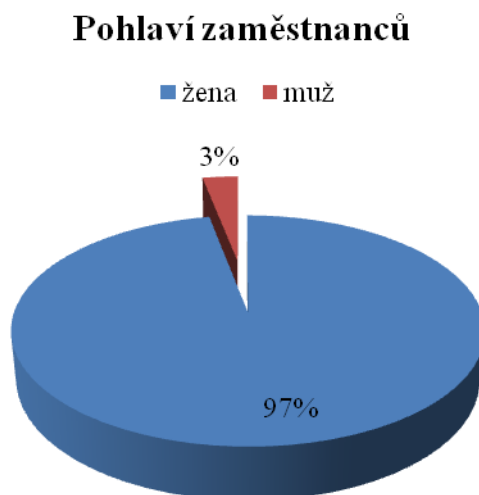


Obrázek č. 14: Proces výzkumu

Zdroj: vlastní zpracování dle SIMOVA, Joseřina. 2005.

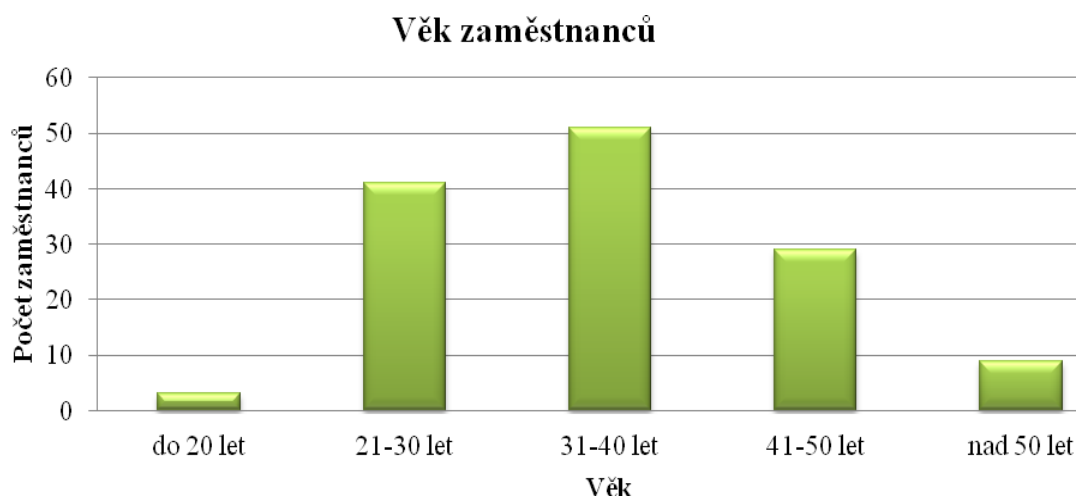
3.2 Popis dotazovaných zaměstnanců

Ve vybrané společnosti tvoří převážnou část zaměstnanců ženy. Jak ukazuje obrázek č. 15, v regionu 3 jsou zastoupeny 97 %.



Obrázek č. 15: Pohlaví zaměstnanců
Zdroj: dotazníkové šetření

Obrázek č. 16 ilustruje věkovou strukturu zaměstnanců. V rámci dotazníkového šetření v regionu 3 odpovídali 3 zaměstnanci mladších 20 let, dále 41 zaměstnanců ve věku 21-30 let. Nejpočetnější skupina 51 zaměstnanců je ve věku 31-40 let. Ve věku 41-50 let odpovídalo 29, a starších 50 let 9 zaměstnanců.

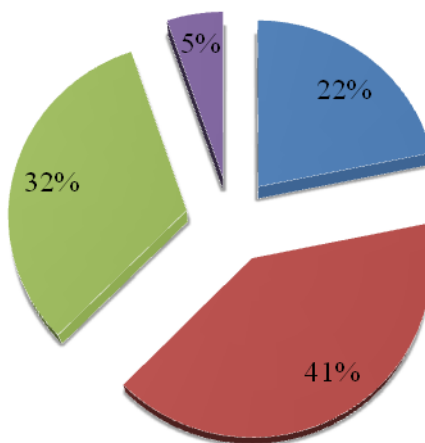


Obrázek č. 16: Věk zaměstnanců
Zdroj: dotazníkové šetření

Z charakteristiky systému motivace a odměňování ve vybrané společnosti je zřejmé, že si zaměstnanců váží a má snahu si jich udržet. Fluktuace zaměstnanců bývá jedním z kvantitativních cílů. Společnosti se ji daří každý rok udržet pod 25% hranici. Dle obrázku č. 17, délka působení zaměstnanců u společnosti v regionu 3 je následující. 22 % z nich pracuje u společnosti kratší dobu než 1 rok. Nejvíce zaměstnanců (41 %) pracuje ve společnosti od 1 roku do 5 let. Dále 32 % jich pracuje od 5 do 10 let a 5 % tvoří skupinu zaměstnanců, u nichž délka působení u společnosti přesáhla hranici 10let.

Délka působení u společnosti

■ do 1 roku ■ 1-5 let ■ 5-10 let ■ nad 10 let



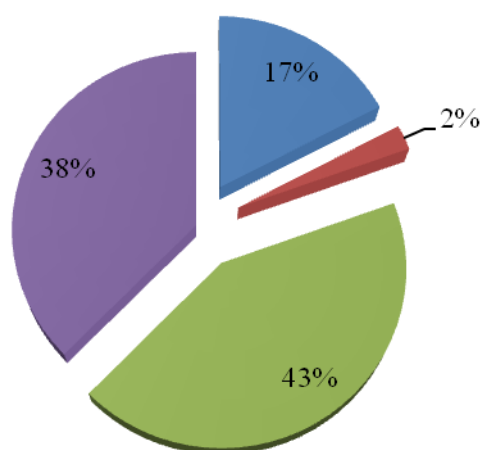
Obrázek č. 17: Délka působení ve společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Strukturu zaměstnanců dle jejich pracovní pozice je možné vidět na obrázku č. 18. Předem se dalo předpokládat, že početnějšími skupinami budou zástupkyně/ci vedoucí prodejny a prodavačky/či, vzhledem k tomu, že obvyklý prodejní personál se skládá z vedoucí prodejny, 2 zástupů a 2 prodavačů/ček. Do dotazníkového šetření se zapojilo 17 % vedoucích prodejny, 2 % asistentů/tek prodeje, jenž po 3měsíčním školení stanou vedoucí/m prodejny, 43 % zástupců/kyn vedoucích prodejna a 38 % jsou prodavačů/ček.

Pracovní pozice

■ Vedoucí prodejny ■ Asistent/ka prodeje ■ Zástupce/kyně vedoucí prodejny ■ Prodavač/ka

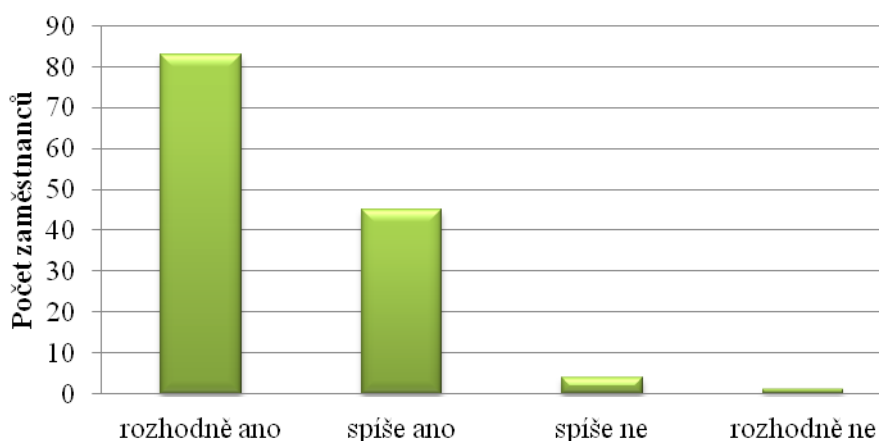


Obrázek č. 18: Pracovní pozice zaměstnanců
Zdroj: dotazníkové šetření

3.3 Zhodnocení loajality zaměstnanců

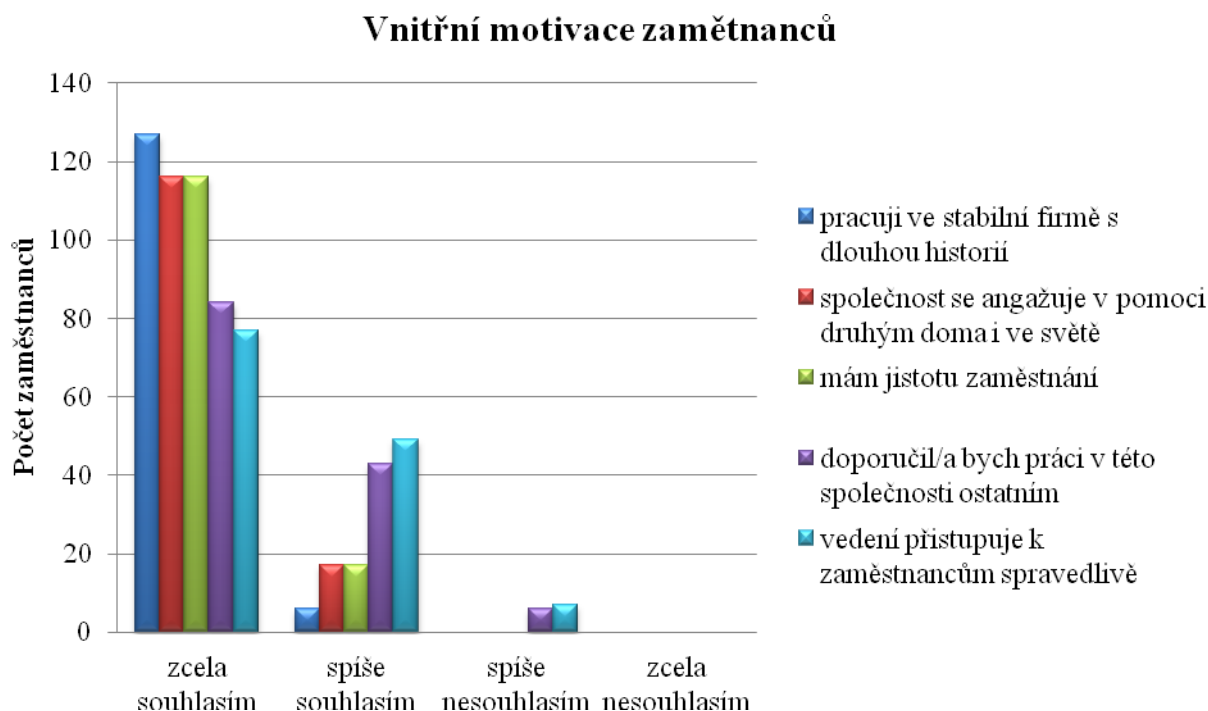
Z odpovědí na obrázku č. 19, zda se zaměstnanci cítí být hrdí, že jsou součástí vybrané společnosti, jasně vyplynulo, že hrdí jsou. Kladně (rozhodně ano, spíše ano) odpovědělo 128 zaměstnanců, tj. 96 %.

Jsem hrdá/ý, že jsem součástí vybrané společnosti



Obrázek č. 19: Odpovědi na otázku Jsem hrdá/ý, že jsem součástí této společnosti.
Zdroj: dotazníkové šetření

Při posuzování následujících tvrzení v z oblasti vnitřní motivace a sounáležitosti k vybrané společnosti vyplynulo kladné hodnocení (viz obrázek č. 20).



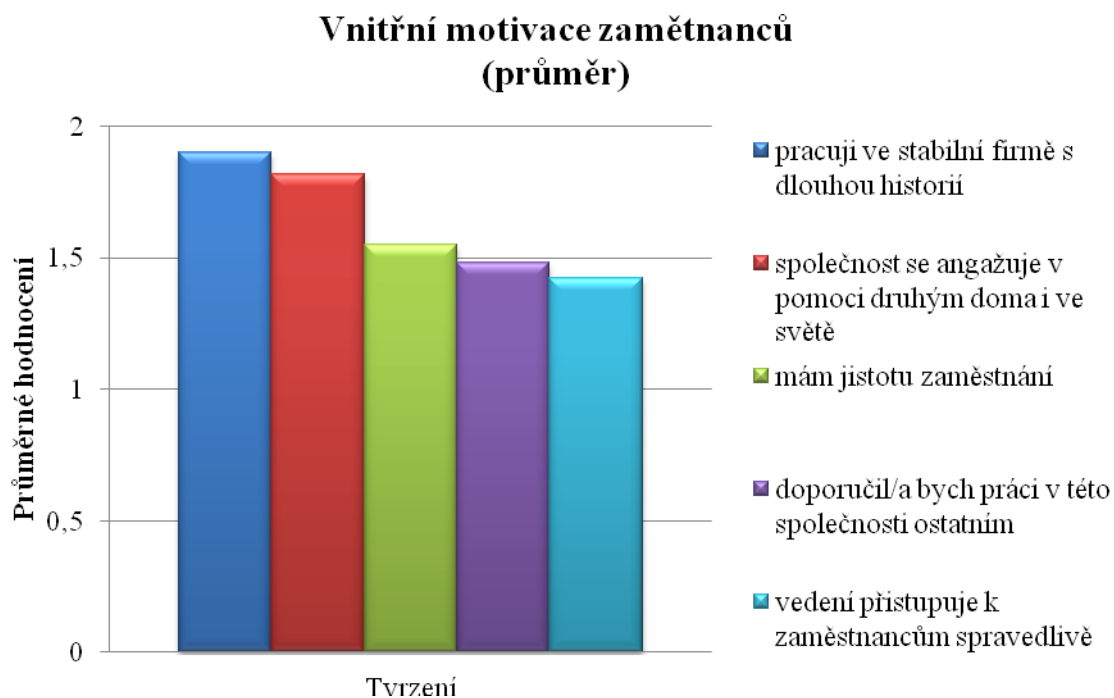
Obrázek č. 20: Hodnocení motivačních faktorů
Zdroj: dotazníkové šetření

Nejvíce jsou ztotožněny s tvrzením, že pracují ve stabilní firmě s dlouhou historií a společnost se angažuje v pomoci druhým doma i ve světě. S oběma tvrzení zcela či spíše souhlasí 133 zaměstnanců a tato tvrzení neobdrželo zápornou odpověď. S jistotou zaměstnání zcela či spíše souhlasí 128 zaměstnanců, 127 by doporučil/a práci v této společnosti ostatním. Je patrné, že při posouzení, zda vedení přistupuje k zaměstnancům spravedlivě, se objevilo kladných odpovědí 126, naopak spíše nesouhlasí 7 zaměstnanců.

V rámci dotazníkového šetření byly výše uvedené faktory hodnoceny na stupnici:

2=zcela souhlasím 1=spíše souhlasím -1=spíše nesouhlasím -2=zcela nesouhlasím.

Pro lepší objasnění postojů zaměstnanců v této oblasti bylo zjištěno průměrné hodnocení motivačních faktorů uvedené na obrázku č. 21.



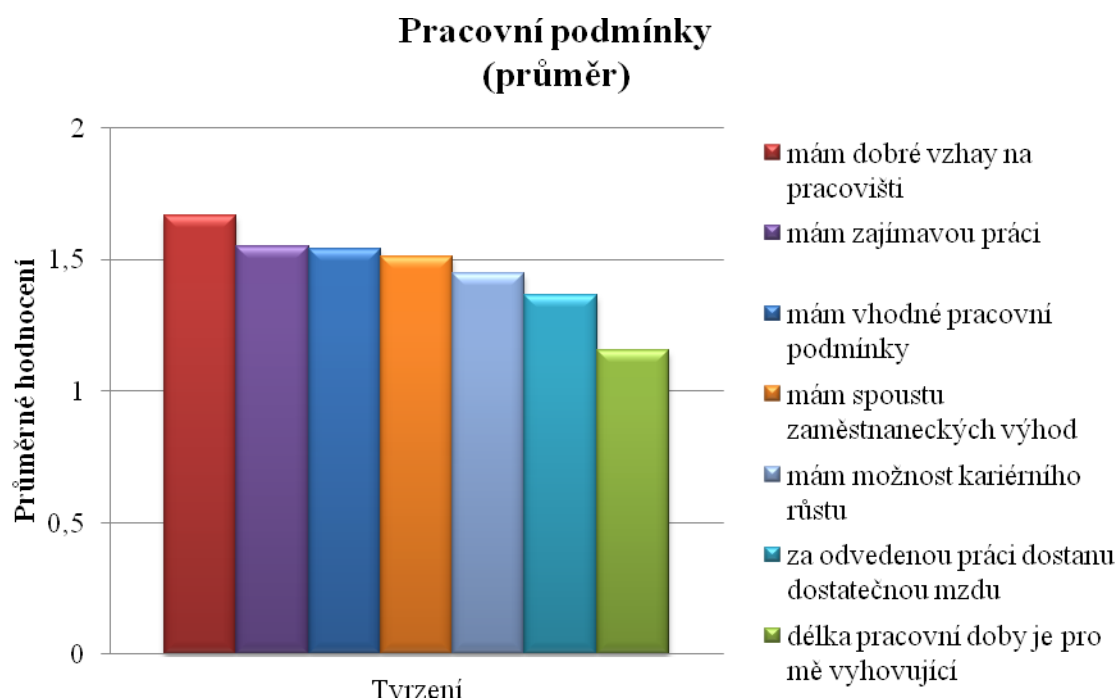
Obrázek č. 21: Průměrné hodnocení motivačních faktorů
Zdroj: dotazníkové šetření

U veškerých tvrzení nabývá průměrné hodnocení kladné hodnoty, což znamená, že zaměstnanci vybrané společnosti se cítí být v průměru vnitřně motivováni ze strany společnosti díky pocitu jistoty, sounáležitosti a pocitu spravedlivého přístupu. Tvrzení nabyla následujících průměrných hodnot:

- 1,90 pracuji ve stabilní firmě s dlouho historií,
- 1,82 společnost se angažuje v pomoci druhým doma i ve světě,
- 1,55 mám jistotu zaměstnání,
- 1,48 doporučil/a bych práci v této společnosti ostatním,
- 1,42 vedení přistupuje k zaměstnancům spravedlivě.

Nezbytným krokem ke spokojenosti zaměstnanců je vytvoření vhodných pracovních podmínek. Obrázek č. 22 zobrazuje průměrný postoj zaměstnanců ve vybrané společnosti v této oblasti. Jednotlivá tvrzení byla hodnocena pomocí stupnice:

2=zcela souhlasím 1=spíše souhlasím -1=spíše nesouhlasím -2=zcela nesouhlasím.

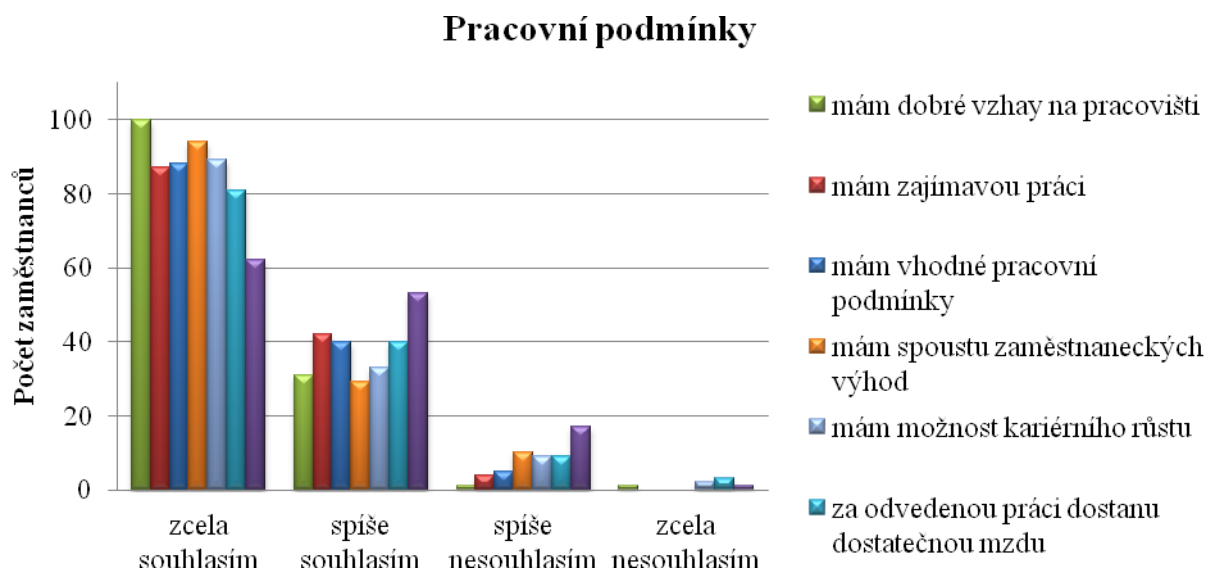


Obrázek č. 22: Průměrné hodnocení pracovních podmínek
Zdroj: dotazníkové šetření

Pracovní podmínky jsou zaměstnanci hodnoceny v průměru kladně a to následovně:

- 1,66 mám dobré vztahy na pracovišti,
- 1,56 mám zajímavou práci,
- 1,55 mám vhodné pracovní podmínky,
- 1,51 mám spoustu zaměstnaneckých výhod,
- 1,44 mám možnost kariérního růstu,
- 1,36 za odvedenou práci dostanu dostatečnou mzdu,
- 1,15 délka pracovní doby je pro mě vyhovující.

Detailnější odpovědi na otázky v oblasti pracovních podmínek jsou uvedeny na obrázku č. 23 a v následujícím textu.



Obrázek č. 23: Hodnocení pracovních podmínek

Zdroj: dotazníkové šetření

Je patrné, že pracovní podmínky jsou hodnoceny kladně. Za nejlepší považují zaměstnanci dobré vztahy na pracovišti. S tímto tvrzením zcela či spíše souhlasí 131 z nich, jen 1 spíše nesouhlasí a 1 zcela nesouhlasí. U dalšího tvrzení zajímavé práce je vidět většinová shoda. 129 odpovědělo, že zcela či spíše souhlasí, 4 spíše nesouhlasí a žádný z nich zcela nesouhlasí. Obdobné je tomu u odpovědi na otázku, zda mají celkově vhodné pracovní podmínky. 129 s tím zcela či spíše souhlasí, 5 spíše nesouhlasí a žádný zcela nesouhlasí. S pracovními podmínkami úzce souvisí poskytování zaměstnaneckých výhod. 123 zaměstnanců se zcela či spíše domnívá, že ve vybrané společnosti je jich spousta a naopak 10 s tímto spíše nesouhlasí. Možnost kariérního růstu je dalším tvrzením, u kterého převažuje počet kladných odpovědí. 122 zcela či spíše souhlasí s možností kariérního růstu, 9 z nich spíše nesouhlasí a 2 zcela nesouhlasí. Poměr odvedené práce k obdržené mzdě je pro mnohé nejdůležitějším měřítkem spokojenosti na pracovním místě. Ve vybrané společnosti 121 respondentů zcela a spíše souhlasí, že za odvedenou práci dostanou adekvátní mzdu. 9 z nich tvrdí opak a spíše nesouhlasí, 3 zcela nesouhlasí. Nejhorše hodnoceným tvrzením je délka pracovní doby. 115 je s ní zcela či spíše spokojeno, naopak 17 je spíše nespokojeno, 1 je zcela nespokojen. Výše uvedené hodnocení pracovních podmínek je shrnuto do tabulky č. 7.

Tabulka č. 7: Hodnocení pracovních podmínek

| Tvrzení | Zcela souhlasím | Spíše souhlasím | Celkem kladné odpovědi | Spíše nesouhlasím | Zcela nesouhlasím | Celkem záporné odpovědi |
|---|-----------------|-----------------|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------------|
| Mám dobré vztahy na pracovišti | 100 | 31 | 131 | 1 | 1 | 2 |
| Mám zajímavou práci | 87 | 42 | 129 | 4 | 0 | 4 |
| Mám vhodné pracovní podmínky | 88 | 40 | 128 | 5 | 0 | 5 |
| Mám spoustu zaměstnaneckých výhod | 98 | 29 | 123 | 10 | 0 | 10 |
| Mám možnost kariérního růstu | 89 | 33 | 122 | 9 | 2 | 11 |
| Za odvedenou práci dostanu dostatečnou mzdu | 81 | 40 | 121 | 9 | 3 | 12 |
| Délka pracovní doby je pro mě vyhovující | 62 | 53 | 115 | 17 | 1 | 18 |

Zdroj: dotazníkové šetření

Jak detailněji uvádí tabulka č. 8, z výše mzdy za svůj odvedený výkon není spokojena 1 vedoucí, 6 zástupců/kyň vedoucí prodejny a 5 prodavačů/ek.

Tabulka č. 8: Počet záporných odpovědí na otázku dostatečné mzdy za výkon

| Pozice | Počet záporných odpovědí |
|--------------------------------|--------------------------|
| Vedoucí prodejny | 1 |
| Zástupce/kyně vedoucí prodejny | 6 |
| Prodavačk/a | 5 |

Zdroj: dotazníkové šetření

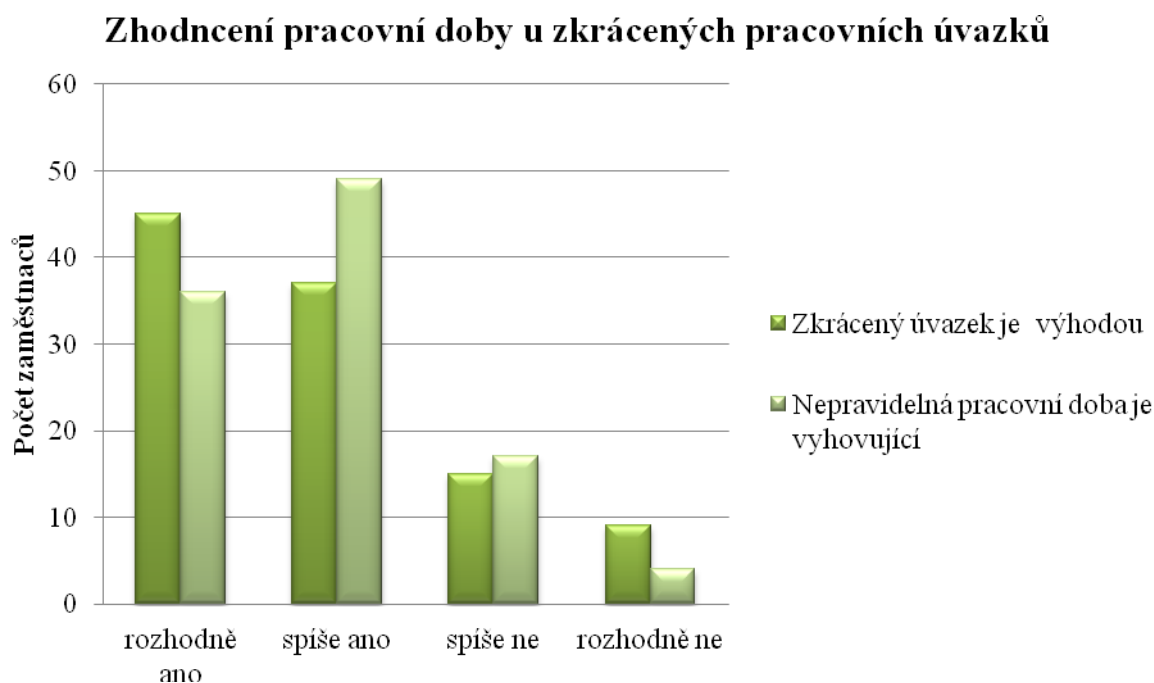
Délku pracovní doby záporně hodnotili převážně zaměstnanci na pozicích se zkráceným pracovním úvazkem. Dle tabulky č. 9, to bylo 7 zástupců/kyň vedoucí prodejny a 7 Prodavačů/ek a také 4 vedoucí prodejny.

Tabulka č. 9: Počet záporných odpovědí na otázku délky pracovní doby

| Pozice | Počet záporných odpovědí |
|--------------------------------|--------------------------|
| Vedoucí prodejny | 4 |
| Zástupce/kyně vedoucí prodejny | 7 |
| Prodavačka | 7 |

Zdroj: dotazníkové šetření

Spokojenost s povahou pracovní doby u zkrácených pracovních úvazků a jejich zhodnocení ukazuje obrázek č. 24. Převažují kladné odpovědi. Zkrácený pracovní úvazek považuje rozhodně za výhodu 45 dotazovaných, spíše s tím souhlasí 37. Naopak pro 24 dotazovaných spíše či rozhodně nepředstavuje zkrácený úvazek výhodu. Se zkráceným pracovním úvazkem je spojena nepravidelná pracovní doba, která 36 zaměstnancům rozhodně vyhovuje a 49 vyhovuje z části. 21 zaměstnanců udalo záporné hodnocení a tvrdí, že jim nepravidelná pracovní doba spíše či zcela nevyhovuje.



Obrázek č. 24: Zhodnocení pracovní doby u zkrácených pracovních úvazků

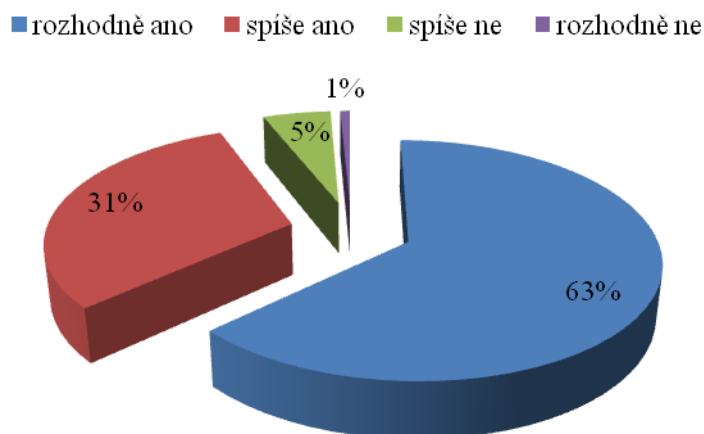
Zdroj: dotazníkové šetření

3.4 Motivace k vyššímu výkonu

Společnost klade důraz na zvyšování výkonnosti prodejního personálu pomocí vhodně zvolného systému odměňování doplněného o pravidelná školení, projekt mentoringu

a vyhlašování soutěží v oblastech prodeje (jak bylo blíže popsáno v kapitolách 2.2.2 a 2.3.3). Jak ukazují následující obrázky 25, 26, 27, 28 a 29, zaměstnanci potvrdili, že oceňují kroky společnosti ke zvyšování jejich pracovního výkonu.

Vedení společnosti motivuje zaměstnance k vysokému pracovnímu výkonu

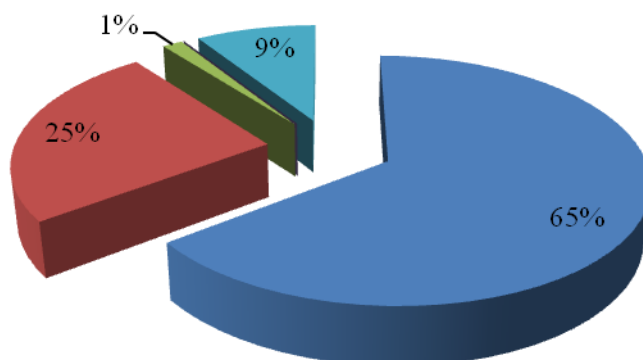


Obrázek č. 25: Vedení společnosti mě motivuje, abych podával/a vysoký pracovní výkon
Zdroj: dotazníkové šetření

63 % zaměstnanců se cítí být vedením společnosti rozhodně motivováno k lepším výkonům, 31 % je spíše motivováno. Naopak 5 % dotazovaných říká, že vedení společnosti je spíše nemotivuje a 1 % rozhodně nemotivuje.

Je školení přínosné

■ rozhodně ano ■ spíše ano ■ spíše ne ■ nezúčastnil/a jsem se školení



Obrázek č. 26: Je školení přínosné pro mou práci

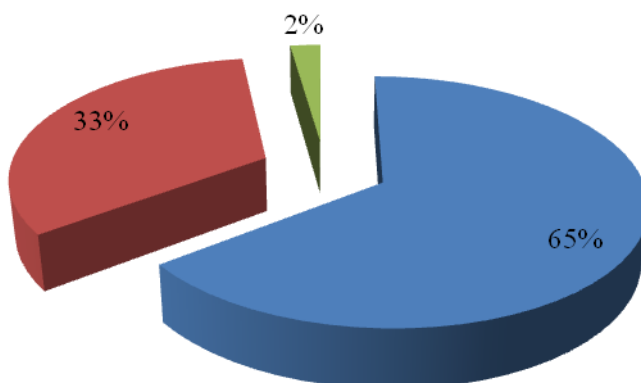
Zdroj: vlastní zpracování

Pro 65 % zaměstnanců je přínosné školení v rámci jejich pracovní činnosti a pro 25 % je přínosné z části. Na druhou stranu jen 1 % se domnívá, že školení přínosné spíše není. 9 % dotazovaných nedovedlo posoudit, ve společnosti působí kratší dobu a školní se zatím nezúčastnilo.

Do jaké míry je motivační bonusový program Top Team schopný ovlivnit výkon zaměstnance, ukazuje obrázek č. 27.

Bonusový program Top Team

■ motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu ■ zam. pracují stejně bez ohledu na soutěži ■ demotivuje

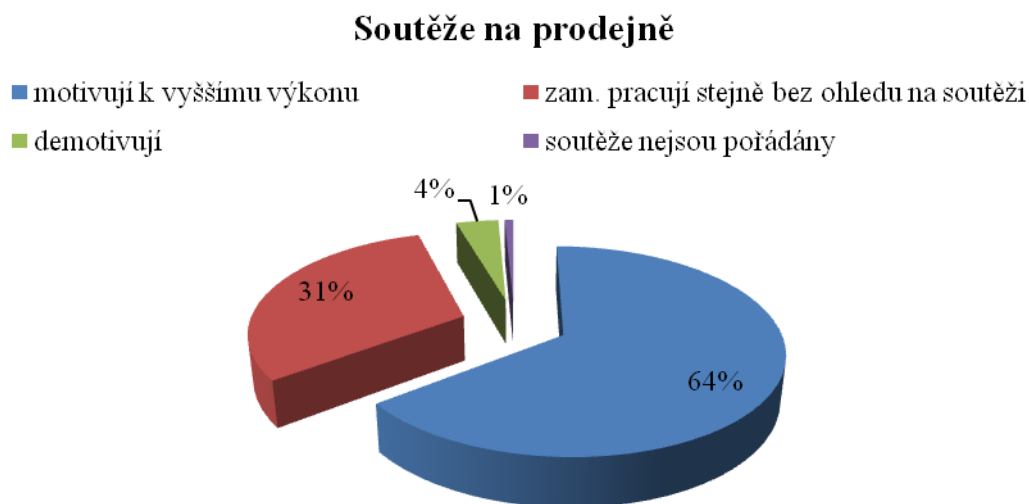


Obrázek č. 27: Hodnocení bonusového programu Top Team

Zdroj: dotazníkové šetření

Skoro 2/3 zaměstnanců uvedly, že je tento program motivuje k dosahování vyššího pracovního výkonu. Jen malá část (2 %) je programem demotivována. Díky zkušenostem z praxe lze soudit, proč tomu tak je. V určitém období dochází k tomu, že je oblastní vedoucí prodeje vyhlášena odměna za „Top Team“, která obvykle probíhá během 2 měsíců. K té prodejní personál soutěží v rámci své prodejny o nárůst prodeje v oblastech, ve kterých nedosahují požadovaných výsledků. Zaměstnanci se mohou cítit přehlčeni, pod tlakem, a neorientovat se v jednotlivých soutěžích. 1/3 říká, že bez ohledu na soutěži Top Team, podává stejný pracovní výkon. Důvodem může být malá informovanost o probíhající soutěži a možné výhře.

Obdobné výsledky přinesla otázka soutěží v rámci konkrétní prodejny (viz obrázek č. 28).

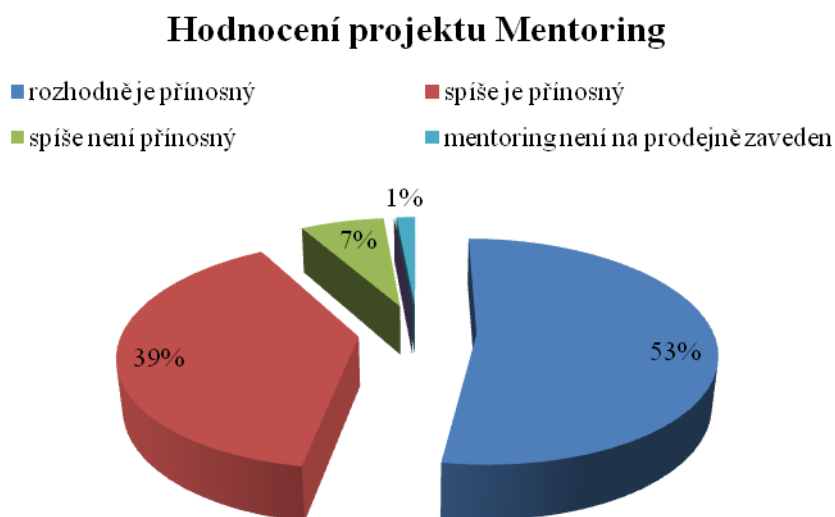


Obrázek č. 28: Hodnocení soutěže konkrétní prodejny

Zdroj: dotazníkové šetření

64 % zaměstnanců je motivováno k vyššímu pracovnímu výkonu ze strany vedoucí prodejny či oddělení koordinace prodeje. Naopak 4 % zaměstnanců se cítí být demotivovaných a 31 % pracuje stejně bez ohledu na soutěži. Důvody mohou být obdobné jako u bonusového programu Top Team. 1 % nedokáže posoudit, soutěže na prodejně nejsou vyhlašovány.

Jak bylo v kapitole 2.2.2 uvedeno, projekt Mentoring je chápán jako účinné předávání zkušeností, rad a postupů od mentora k prodejnímu personálu za účelem zlepšení zákaznického servisu, navýšení obrátu a provize. Hodnocení projektu je převážně kladné a je zobrazeno na obrázku č. 29.



Obrázek č. 29: Hodnocení projektu Mentoring vzhledem k pracovnímu výkonu
Zdroj: dotazníkové šetření

U 92 % respondentů je projekt úspěšně zaveden a je rozhodně či spíše užitečný při jejich práci. Jen 7 % uvádí, že je spíše neúčinný. Problém může být na straně mentora i prodejního personálu. Mentor nemusí dostát nárokům kladených na jeho funkci, tj. aby se stal „pravou rukou“ vedoucí prodejny, byl schopen vždy nalézt optimální řešení, být nápomocný. Ze strany prodejního personálu může nastat odtažitost a neochota spolupracovat. 1 % nedovedlo posoudit projekt z důvodu nezavedení mentoringu na jejich prodejně.

3.5 Zhodnocení systému odměňování

Následující text pojednává o zhodnocení systému odměňování popsaném v kapitolách 2.3.1, 2.3.2 a 2.3.3. Na obrázku č. 30 je patrné, že ve vybrané společnosti 121 respondentů zcela a spíše souhlasí, že za odvedenou práci dostanou adekvátní mzdu. 9 z nich tvrdí opak a spíše nesouhlasí, 3 zcela nesouhlasí. To přibližně kopíruje hodnocení, do jaké míry považují respondenti výši mzdového ohodnocení. Dle obrázků č. 30, 115 z nich ji považuje

za zcela či spíše uspokojivou, naopak pro 17 z nich je spíše neuspokojivá, pro 1 dokonce zcela neuspokojivou.



Obrázek č. 30: Hodnocení mzdového ohodnocení

Zdroj: dotazníkové šetření

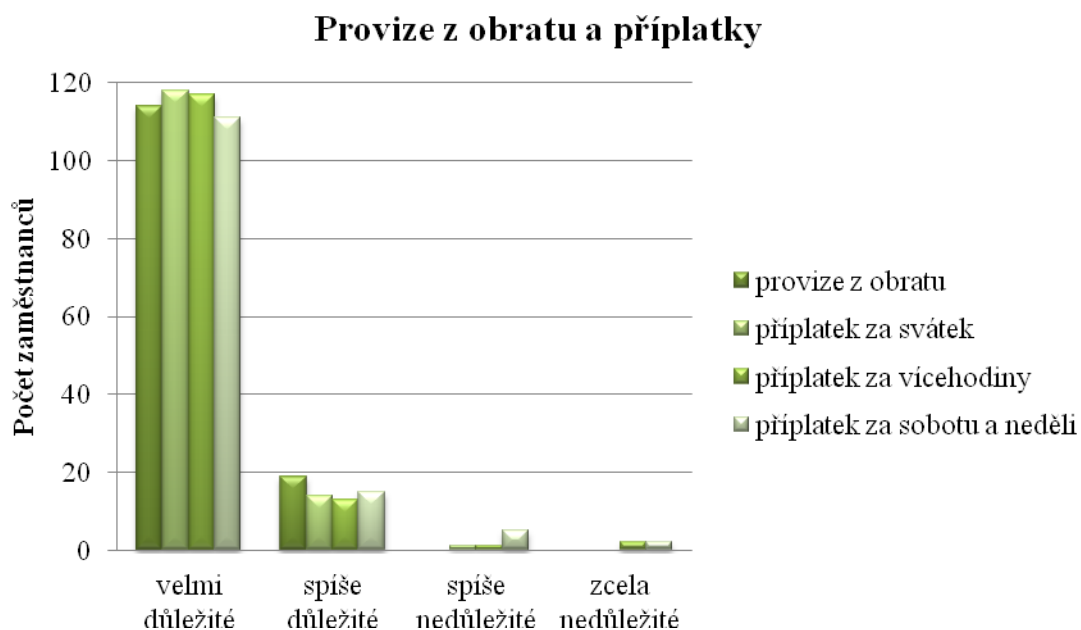
Záporné hodnocení výše mzdového ohodnocení dle jednotlivých pozic je uvedené v tabulce č. 10. Je zřejmé, že s výší mzdového ohodnocení nejsou spokojeni zaměstnanci na pozicích se zkráceným pracovním úvazkem.

Tabulka č. 10: Počet záporných odpovědí na otázku výše mzdového ohodnocení

| Pozice | Počet záporných odpovědí |
|--------------------------------|--------------------------|
| prodavačka | 10 |
| zástupce/kyně vedoucí prodejny | 8 |

Zdroj: dotazníkové šetření

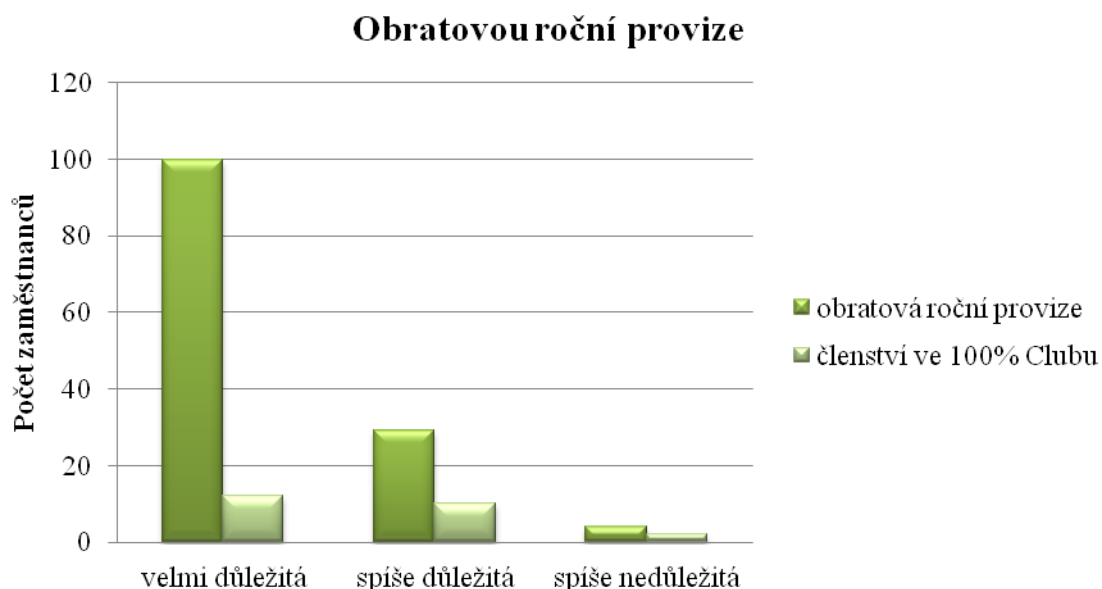
Hrubá mzda zaměstnance ve vybrané společnosti sestává z tarifní hrubé mzdy uvedené v tabulce č. 7, provize z obratu prodejny, zákonem daných příplatků a funkčního příplatku zástupce/kyně vedoucí prodejny. Posouzení jak důležité jsou jednotlivé složky hrubé mzdy pro zaměstnance vzhledem k pracovnímu výkonu, je uvedeno v obrázku č. 31.



Obrázek č. 31: Posouzení významnosti provize z obratu a zákonných příplatků
 Zdroj: dotazníkové šetření

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že jsou jednotlivé složky mzdy pro zaměstnance velmi či spíše důležité.

Další provizí vstupující do hrubé mzdy je obratová roční provize za splnění požadovaného obratu během uplynulého roku v rámci soutěže 100 % Club. Podmínky jejího obdržení jsou uvedeny v kapitole 2.3.3 její výše popisuje tabulka č. 6. Do jaké míry ji zaměstnanci považují za důležitou při každodenní práci, ukazuje na obrázek č. 32.



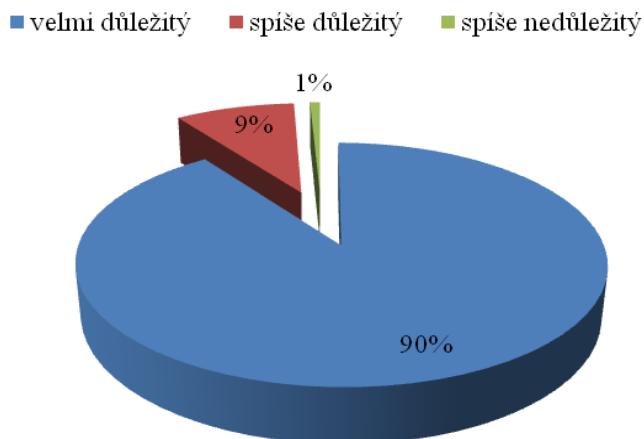
Obrázek č. 32: Hodnocení obratové roční provize
 Zdroj: dotazníkové šetření

Obratovou roční provizi chápe jako velmi důležitou 100 zaměstnanců, jako spíše důležitou 29, vzhledem k jejich podávanému pracovnímu výkonu. 4 ji považují za spíše nedůležitou. Vysvětlením může být, že obratová roční provize je poskytována jednou ročně, obvykle v lednu, tedy po uplynutí kalendářního roku. Ze začátku nového roku nemusí být pro zaměstnance dostatečným motivačním faktorem k podávání lepšího pracovního výkonu z důvodu dlouhého časového období.

Světle zelenou barvou na obrázku č. 32 je zobrazeno, do jaké míry považují vedoucí prodejny členství ve 100% Clubu a z toho plynoucí odměny důležité při svém každodenním vedení prodejního personálu. 12 z nich uvádí, že je pro ně členství velmi důležité a pro 10 je spíše důležité. 2 vedoucí prodejny zastávají názor, že členství je spíše nedůležité. Důvody mohou být stejné jako v předchozím odstavci.

13. a 14. plat se stal hojně používaným nástrojem k odměňování zaměstnanců. Nejinak je tomu i u vybrané společnosti. Jak ukazuje obrázku č. 33, na významnosti 13. a 14. platu vzhledem k jejich podaným pracovním výkonům, se shodla většina zaměstnanců.

13. + 14. plat



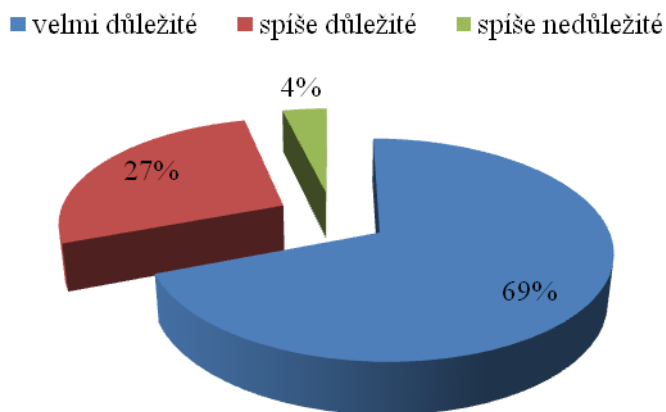
Obrázek č. 33: Zhodnocení významnosti 13. a 14. platu

Zdroj: dotazníkové šetření

90 % z nich uvádí, že je pro ně poskytování platu navíc v období dovolených a druhého platu navíc v období konce roku, velmi důležitým motivačním faktorem. 9 % zastává také kladné hodnocení. Jen 1 % uvádí, že je pro ně 13. a 14. plat spíše nedůležitý.

Podmínky poskytnutí dárkové karty za dobré výsledky hospodaření byly popsány v kapitole dalších forem odměňování. Poskytují se zpravidla dvakrát ročně. Jak jsou pro zaměstnance významné z pohledu jejich pracovního výkonu, ukazuje obrázek č. 34.

Dárkové karty za dobré výsledky hospodaření

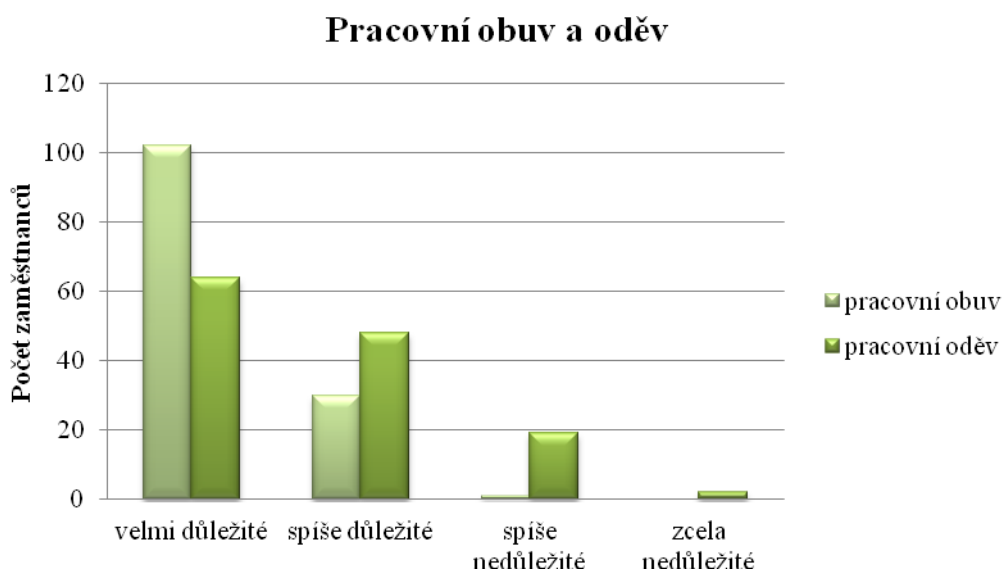


Obrázek č. 34: Zhodnocení významnosti dárkových karet

Zdroj: dotazníkové šetření

Pro většinu z nich (69 %) jsou dárkové karty velmi důležité při pracovním výkonu. Pro 27 % jsou spíše důležité a pouze pro 4 % jsou spíše nedůležité.

Nezbytnou součástí práce prodejního personálu je pracovní obuv a oděv. Pracovní obuv si mohou zaměstnanci vybrat libovolně dle svého vkusu, může být vhodným módním doplňkem, ale je třeba mít na paměti pokyny bezpečnosti práci a ochrany zdraví při práci. Správná obuv chrání nejen zaměstnance, ale i interiér prodejny. Pracovní oděv stanovuje firemní kulturu a chrání oblečení zaměstnanců. Do jaké míry je pracovní obuv a oděv pro zaměstnance důležité, zobrazuje obrázek č. 35.

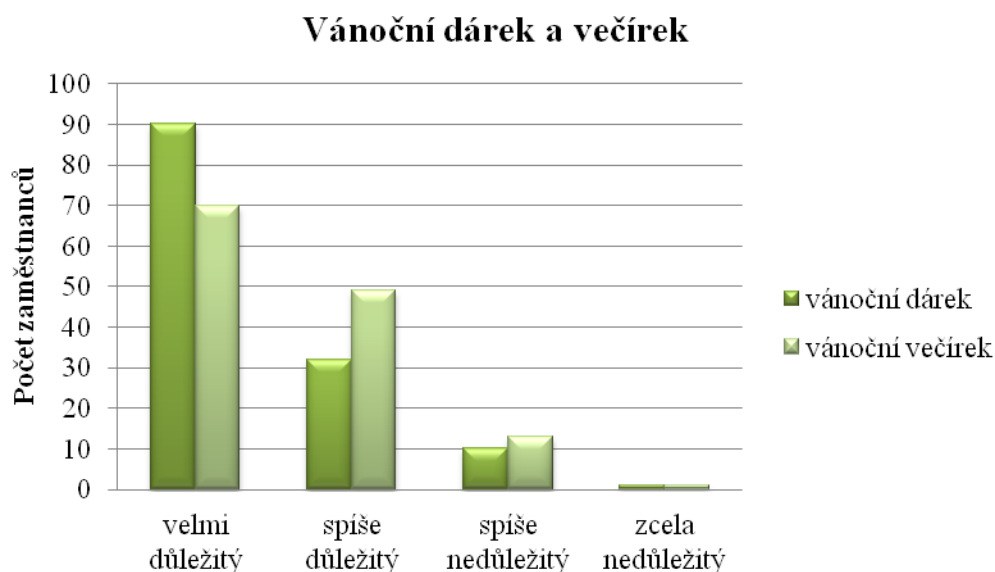


Obrázek č. 35: Hodnocení významnosti pracovní obuvi a oděvu
Zdroj: dotazníkové šetření

Je zřejmé, že pracovní obuv je pro zaměstnance důležitější než pracovní oděv. Důvodem může být například, že pracovní oděv chápou jako samozřejmost, naproti tomu pracovní obuv jako výhodu navíc. Všichni zaměstnanci uvedli, že je pro ně pracovní obuv velmi či spíše důležitou součástí pracovního výkonu. Na otázku jak důležitý je pracovní oděv vzhledem k jejich pracovnímu výkonu, odpovídali zaměstnanci i záporně. Pro 112 z nich je velmi či spíše důležitý, naopak pro 19 je spíše nedůležitý a pro 2 zcela nedůležitý.

Vánoční dárek v podobě výběru jakéhokoli páru obuvi a vánoční večírek s kolegy/němi je chápán ze strany společnosti jako poděkování za uplynulým rokem. Ze strany zaměstnanců

jsou obě výhody přijímány kladně ve vztahu k jejich pracovnímu výkonu (viz obrázek č. 36).



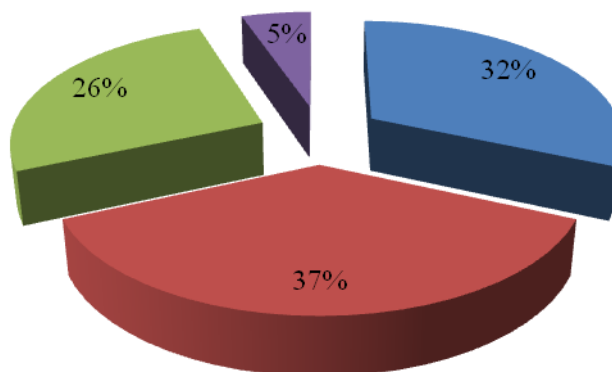
Obrázek č. 36: Hodnocení významnosti vánočního dárku a večírku
Zdroj: dotazníkové šetření

Pro 90 zaměstnanců je vánoční dárek velmi důležitý, pro 32 spíše důležitý. Na druhou stranu pro 10 zaměstnanců je spíše nedůležitý a pro 1 dokonce zcela nedůležitý. U vánočního večírku také převládají kladné odpovědi. Pro 70 z nich je velmi důležitý a pro 49 je spíše důležitý. Naopak pro 13 je spíše nedůležitý a opět pro 1 zcela nedůležitý. Příčinou, proč je vánoční dárek a večírek pro některé zaměstnance nedůležitý v souvislosti s jejich pracovním výkonem, může být poskytování jednou ročně, jak bylo popsáno i u obrátové roční provize. Na začátku roku můžou být chápány jako nedůležité, ke konci roku jejich motivační síla může být silnější.

Hodnocení významnosti poskytování 10% zaměstnanecké slevy na zboží vybrané společnosti ukazuje obrázek č. 37.

Zaměstnanecká sleva

■ velmi důležitá ■ spíše důležitá ■ spíše nedůležitá ■ zcela nedůležitá

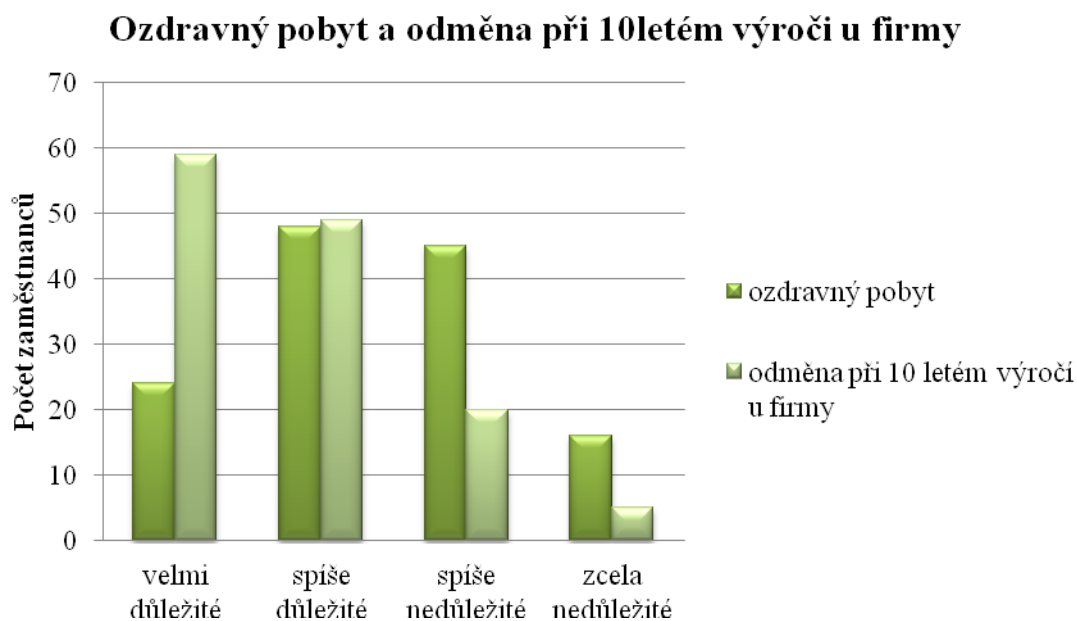


Obrázek č. 37: Hodnocení významnosti zaměstnanecké slevy
Zdroj: dotazníkové šetření

Zaměstnaneckou slevu považuje 32 % zaměstnanců za zcela důležitou, 37 % za spíše důležitou. Naopak 26 % je spíše nedůležitá a pro 5 % zcela nedůležitá. Je zřejmé, že je zaměstnanecká sleva, ze všech výhod poskytovaných vybranou společností, považována za nejméně důležitou vzhledem k jejich pracovnímu výkonu.

V dnešní době je stále častější pořádání nejrozličnějších akcí na podporu týmu, seznámení se s kolegy a navázání nových přátelských vztahů. Ve vybrané společnosti je zavedeno uskutečnění ozdravného pobytu, tedy jednoho týdne dovolené plného relaxace a sportovních aktivit. Jak je zobrazeno na obrázku č. 39 tmavě zelenou barvou, ozdravný pobyt v jeho hodnocení rozdělil zaměstnance téměř na dvě poloviny, jedna ho považuje za zcela či spíše důležitý v rámci jejich pracovní činnosti, naopak druhou je považován za spíše či zcela nedůležitý.

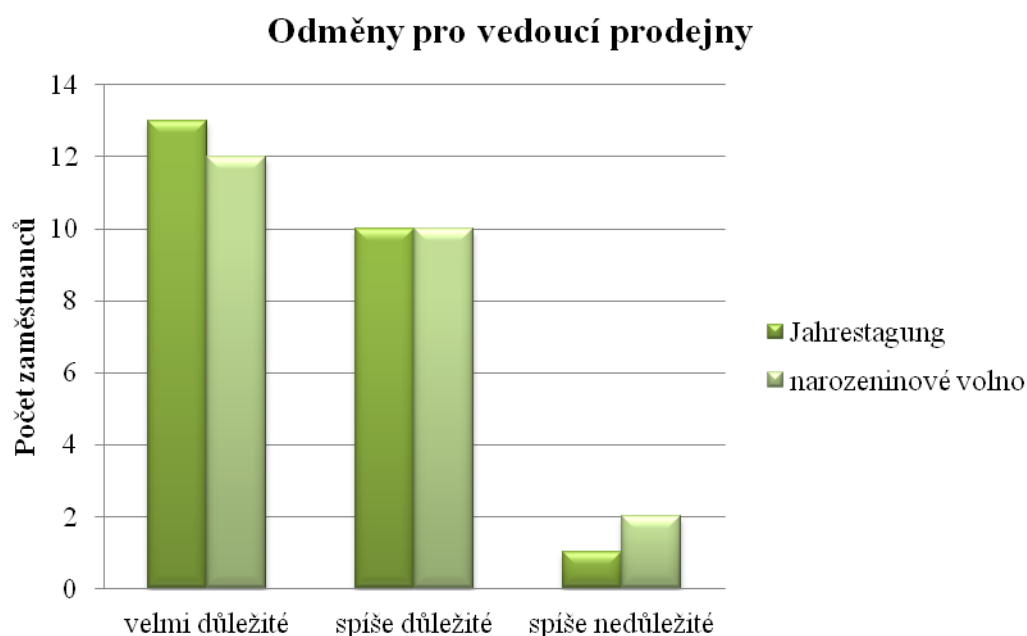
Více důležitou je pro zaměstnance odměna vyplývající z 10leté působnosti u firmy. 108 zaměstnanců tvrdí, že je zcela či spíše důležitou, pro 25 je spíše či zcela nedůležitou, kdy důvodem je krátké působení ve společnosti (často do 1 roku).



Obrázek č. 38: *Hodnocení ozdravného pobytu a odměny při 10letém výročí u firmy*
Zdroj: dotazníkové šetření

Vedoucí prodejny vyplývá z povahy funkce dvě zaměstnanecké odměny navíc, oproti prodejnímu personálu. Každý rok v lednu má možnost se účastnit výroční dny zvaných „Jahrestagung“. Jedná se o zpravidla o 4 dny v luxusním hotelu ve Vídni plných seminářů o zhodnocení minulého roku společnosti a nastavení cílů následujícího roku, plných přehlídek s aktuálními módními trendy, rautů, pohoštění a slavnostního večera. Na výročních dnech se vedoucí prodejny setkává s vedením společnosti, se zaměstnanci z jednotlivých oddělení, s kolegy z jiných států oblasti CSEE. Na obrázku č. 39 je zřejmé, že výroční dny jsou ze strany vedoucích prodejen hodnoceny kladně. 23 z nich uvádí, že jsou pro ně zcela či spíše důležité, jen pro 1 je zcela nedůležitou odměnou.

Další zaměstnaneckou odměnou navíc je narozeninové volno, v rámci kterého má vedoucí prodejny možnost čerpání jednoho dne dovolené navíc v den svých narozenin či libovolného dne v měsíci, kdy má vedoucí prodejny narozeniny. Obrázek č. 39 ukazuje, že i tato odměna je pro ně důležitá. Pro 22 z nich je spíše či zcela důležitá, jen pro dvě je spíše nedůležitá.



Obrázek č. 39: Hodnocení odměn pro vedoucí prodejny

Zdroj: dotazníkové šetření

Zaměstnanci v rámci dotazníkového šetření dostali prostor k vyjádření jedné zaměstnanecké odměny, kterou oceňují nejvíce. Jak ukazuje tabulka č.11, nejvíce z nich si cenní 13. a 14. plat.

Tabulka č. 11: Nejvíce ceněná zaměstnanecká odměna

| Odměna | Četnosti |
|-------------------------|----------|
| 13. + 14. plat | 82 |
| dárková obuv | 12 |
| pracovní obuv | 11 |
| dárkové karty | 5 |
| vánoční večírek | 4 |
| provize z obratu | 3 |
| obratová roční provize | 3 |
| příplatek za vícehodiny | 2 |

Zdroj: dotazníkové šetření

3.6 Podněty k systému motivace a odměňování

Z uváděných připomínek a podnětů lze soudit **celkovou spokojenost s motivací a odměňováním ve vybrané společnosti**. Zaměstnanci uváděli: „*Máme dost zaměstnaneckých výhod, jinde tohle nedostaneme.*“ „*Deichmann je štědrý.*“ „*Firma Deichmann se dostatečně stará o své zaměstnance.*“

I přes štědrý systém odměňování ve vybrané společnosti, zaměstnanci uváděli postrádající odměny. **Jedná se o stravenky uváděné 31 zaměstnanci a o příspěvek na penzijní připojištění uváděné 9 zaměstnanci.**

U některých stávajících odměn poukazují na změny. Z obrázku č. 37 vyplynulo, že zaměstnanecká sleva není jednoznačně důležitá ve vztahu k pracovnímu výkonu. Příčinou může být, že nejčastější udávanou změnou je **zvýšit zaměstnaneckou slevu**. Pro její zvýšení by bylo 20 zaměstnanců. Někteří udávali konkrétní procento, kdy ze stávajících 10 % by navýšil na 20, 25 či 30 % slevy ze zboží vybrané společnosti.

92 % zaměstnanců vnímá projekt mentorig zcela či spíše užitečným pro jejich práci. Zároveň bylo uvedeno, jaké nároky jsou na mentora kladeny. Z toho důvodu vyvstal námět **finanční odměny pro mentora**, protože „*Od mentorky je krásná motivace*“.

Další častou udávanou změnou je výběr vánočního dárku. Zaměstnanci by uvítali **výběr libovolného zboží, nejen obuvi**. Doslovné odpovědi znějí: „*Výběr vánočního dárku, proč jen kozačky? Máme krásné i kabelky.*“ „*Vánoční dárek nemusí být jen obuv.*“ „*Dárkovou obuv bych změnila na dárkovou kartu v hodnotě 2.000 Kč, abych mohla potěšit a koupit boty pro rodinu, zároveň bych dělala reklamu od firmy Deichmann.*“ „*Výběrem vánočního dárku může být i kabelka.*“

V **oblasti mzdového ohodnocení** někteří zaměstnanci namítají: „*Velký finanční propad mezi zástupem a vedoucí prodejny.*“ *Vyšší ohodnocení pro zástup, zvýšit funkční příplatek na 2.500 Kč.*“ „*Možnost, aby se vedoucí prodejny, mohla rozhodovat o finanční odměně dle výkonu.*“ „*Zvyšování základní mzdy po určitých letech práce u firmy.*“

Dalšími podněty jsou: narozeninové volno pro všechny zaměstnance prodejního personálu, nejen pro vedoucí prodejny, odměna při 5letém výročí u firmy, týden dovolené navíc, více pracovního oblečení.

4 Návrhy a doporučení změn v motivačním systému ve vybrané společnosti

V následujícím textu jsou uvedeny návrhy a doporučené změny v motivačním systému ve vybrané společnosti v návaznosti na výstup z dotazníkového šetření, kterými jsou:

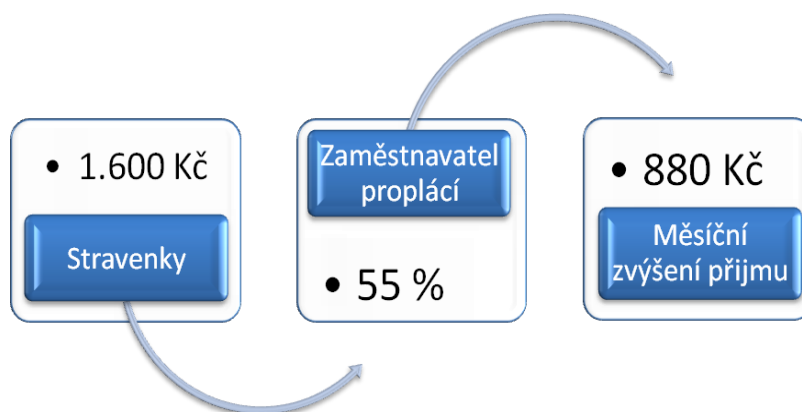
- zavedení příspěvku na stravování formou stravenek,
- zvýšení zaměstnanecké slevy na nákup zboží vybrané společností,
- poskytnutí příspěvku na penzijní připojištění,
- změny ve výběru vánočního dárku,
- doporučení v mzdové struktuře,
- zhodnocení pracovní doby u zkrácených pracovních úvazků.

4.1 Stravenky

Zavedení příspěvku na stravování formou stravenek uvádělo 31 zaměstnanců. Vzhledem k povaze práce, kdy návštěvnost prodejny je velmi nepravidelná a málo předvídatelná, zaměstnanci volí pauzu na jídlo také nepravidelně, dle aktuální situace na prodejně. Není obvyklé, že zaměstnanci vybrané společností navštěvují restaurace. Někteří si obstarají jídlo z domova, jiní si jídlo objednají spolu s odvozem na prodejnu, další využívají obchody a supermarketů nedaleko prodejny či navštěvují bufety v nákupních centrech, ve kterých se prodejna nachází. Pro všechny skupiny představují stravenky volbu jak si výhodně obstarat jídlo.

Uvádí se, že stravenky jsou v České republice oblíbenou a nejrozšířenější zaměstnaneckou odměnou (Macháček, 2010) Dostává ji 1,3 milionu zaměstnanců s nejčastější hodnotou 80 Kč. Dle § 24 a § 25 zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, představují stravenky pro společnost daňově uznatelný náklad do výše 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu, maximálně však do výše 70 % stravného. Zbýlých 45 % doplácí zaměstnanec sám, zaměstnavatel příslušnou částku strhává ze mzdy. Dle § 6 téhož zákona, je od daně z příjmů ze závislé činnosti osvobozena hodnota stravování poskytovaného jako nepeněžní plnění zaměstnavatelem. Jedná se tedy o zaměstnaneckou odměnu, která není zatížena daní z příjmů, ani odvody na sociální a zdravotní pojištění.

Výhody pro zaměstnance plynoucí ze zavedení stravenek je znázorněno na obrázku č. 14. Je poskytnuta stravenka ve výši 80 Kč a zároveň je 55 % z částky hrazeno zaměstnavatelem ($80 * 20$ pracovních dní v měsíci $* 0,55 = 880$ Kč). Z toho vyplývá celkové měsíční zvýšení příjmu činní **880 Kč za měsíc**. Za celý rok je úspora plynoucí z obdržení stravenek 10.560 Kč.



Obrázek č. 40: Zvýšení zaměstnancovo příjmu plynoucí ze zavedení stravenek
Zdroj: vlastní zpracování

Výhody pro zaměstnance a zároveň pro zaměstnance lze objasnit na modelové situaci v tabulce č. 12, v rámci které zaměstnavatel zvažuje, zda zvýšit hrubou mzdu zaměstnance či zavést stravenky do svého systému odměňování. Předpokládá se, že zaměstnankyně na pozici prodavačky dosáhla na hrubou mzdu ve výši 9.000 Kč (včetně provize a příplatků). Z hrubé mzdy je nucena odvést příslušní správě sociálního zabezpečení a své zdravotní pojišťovně souhrnně 11 % z hrubé mzdy, tj. 990 Kč. Protože zaměstnankyně uplatňuje slevu na poplatníka, vznikl jí v rámci daně z příjmů daňový bonus ve výši 255 Kč. Za jinak nezměněných okolností by obdržela na svůj účet částku 8.265 Kč. Ale předpokládá se, že zaměstnavatel do svého systému odměňování nově zavedl stravenky ve výši 80 Kč. Z této části je zaměstnavatelem hrazeno 55 %. Jak bylo v předešlém odstavci uvedeno, zaměstnankyni se z tohoto důvodu zvýšil příjem o 880 Kč. Po obdržení stravenek má zaměstnankyně k dispozici 9.145 Kč. V druhém případě se zaměstnavatel rozhodl o částku 880 Kč zvýšit hrubou mzdu. Po povinných odečtech obdrží zaměstnankyně 8.868 Kč.

Tabulka č. 12: Výhody pro zaměstnance plynoucí ze zavedení stravenek

| | Zavedení stravenek | Zvýšení hrubé mzdy |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Hrubá mzda | 9 000 Kč | 9 880 Kč |
| Pojištění hrazené zaměstnancem | 990 Kč | 1 087 Kč |
| Pojištění hrazené zaměstnavatelem | 3 060 Kč | 3 359 Kč |
| Superhrubá mzda | 12 100 Kč | 13 300 Kč |
| Záloha na daň z příjmů bez odečtů | 1 815 Kč | 1 995 Kč |
| Sleva na poplatníka | 2 070 Kč | 2 070 Kč |
| Záloha na daň z příjmů po odečtech | 0 Kč | 0 Kč |
| Daňový bonus | 255 Kč | 75 Kč |
| Mzda k výplatě | 8 265 Kč | 8 868 Kč |
| Stravenky | 880 Kč | 0 Kč |
| Celkem | 9 145 Kč | 8 868 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování

Z výpočtů vyplývá, že zavedení stravenek do systému odměňování je pro zaměstnance výhodnější o **277 Kč** z důvodu toho, že příspěvek zaměstnavatele na stravování formou stravenek je pro zaměstnance osvobozený od daně z příjmů a nezahrnuje se do vyměřovacího základu pro výpočet sociálního a zdravotního pojištění.

Tabulka č. 13: Výhody pro zaměstnavatele plynoucí ze zavedení stravenek

| | Zavedení stravenek | Zvýšení hrubé mzdy |
|---|--------------------|--------------------|
| Hrubá mzda | 9 000 Kč | 9 880 Kč |
| Pojištění hrazené zaměstnavatelem | 3 060 Kč | 3 359 Kč |
| Hodnota stravenek hrazená zaměstnavatelem | 880 Kč | 0 Kč |
| Celkové náklady | 12 940 Kč | 13 239 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování

Výhodou pro zaměstnavatele představuje daňově uznatelný náklad na stravování do výše 55 % hodnoty stravenky tj. 880 Kč. Úspora plyne i díky nižších odečtů na sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem tj. **299 Kč** na jednoho zaměstnance.

Na druhou stranu je obtížné stanovit přesnou hodnotu úspor. Zaměstnanci vybrané společnosti jsou ohodnoceny formou tarifní hrubé mzdy a provizí a příplatků, které jsou přímo vázané na obrat prodejny a počet odpracovaných hodin. Úspory jsou navíc sníženy o provize hrazené zaměstnavatelem zprostředkující firmě vydávající stravenky. Provize jsou obvyklé ve výši 0,5 – 5 % nominální hodnoty stravenky. S účinností od 1. ledna začala platit nová vyhláška ministerstva práce a sociální věcí o změně náhrady za používání silničních vozidel a stravného upravující výpočet na příspěvek na stravování. Sazba stravného se zvýšila na 83 Kč za den. Od roku 2014 jsou na trh uvedeny elektronické stravenky. Jedná se o stravenky v podobě platební karty s příslušným obnosem. Výhodami toho trendu digitalizace stravenek jsou snížení administrativy, logistických nákladů či možnost zaplatit v restauraci přesnou částku. Na druhou stranu zavedené papírové stravenky jsou stále častějším způsobem odměňování pracovníků. Elektronické představují doplňkovou službu.

4.2 Zvýšení zaměstnanecké slevy

Zaměstnanecká sleva je určena pro všechny zaměstnance a jejich rodinné příslušníky ve výši 10 % z ceny jakéhokoliv nezleněného výrobku vybrané společnosti. O její zvýšení se přímo vyslovilo 20 zaměstnanců. Také z hodnocení významnosti zaměstnanecké slevy vzhledem k pracovnímu výkonu na obrázku č. 37 je patrné, že ji za spíše nedůležitou považuje 26 % zaměstnanců a pro 5 % je zcela nedůležitá. Detailní odpovědi zobrazuje tabulka č. 14.

Tabulka č. 14: Hodnocení zaměstnanecké slevy

| Zaměstnanecká sleva je vzhledem k mému pracovnímu výkonu | Četnosti | Relativní četnost v % |
|---|-----------------|----------------------------------|
| Rozhodně důležitá | 42 | 32 |
| Spíše důležitá | 49 | 37 |
| Spíše nedůležitá | 35 | 26 |
| Zcela nedůležitá | 7 | 5 |
| Celkem | 133 | 100 |

Zdroj: vlastní zpracování

Je zřejmé, že je zaměstnanecká sleva obdržela více záporných odpovědí než ostatní formy odměňování. K lepší spokojenosti s touto odměnou stojí za zvážení její zvýšení. **Zaměstnanci uváděli navýšení na 20, 25 či 30 %.** Dá se předpokládat, že podmět k zvýšení slevy přišel z porovnávání konkurenčních prodejců. Větší sleva by je motivovala k častějším nákupům u vybrané společnosti a odměna by se stala ve vztahu k pracovnímu výkonu cennější. Lze porovnat následujícím. V případě stávající slevy nakoupí obuv 91 spokojených zaměstnanců (viz obrázek č. 37). Celkový nárůst obratu pro společnosti činí 49.058 Kč. Pokud se vybraná společnost rozhodne slevu zvýšit z 10 % na 30 %, obuv by nakoupili všichni dotazovaní (133 zaměstnanců). K celkovému obratu při zvýšení zaměstnanecké slevy na 30 % zaměstnanci přispějí částkou 55.767 Kč. Nárůst činí 6.709 Kč.

- Zaměstnanecká sleva 10 % → obuv za 599 Kč * 0,9 * 91 = 49.058 Kč
- Zaměstnanecká sleva 30 % → obuv za 599 Kč * 0,7 * 133 = 55.767 Kč

4.3 Příspěvek na penzijní připojištění

Penzijní připojištění, označovaný přesněji jako III: pilíř důchodového systému, je v posledních letech velmi diskutované téma. Naopak pro všechny je známý demografický trend stárnutí obyvatel, z kterého vyplývá, že roste počet důchodců k počtu pracovních sil. Následkem je nižší úroveň důchodu v porovnání se mzdou. Stát podniká kroky ke zvýšení významu zajištění se na důchod, poskytuje produkty se státní podporou. Jedním z nich je příspěvek (do určitého limitu) na penzijní pojištění hrazený zaměstnavatelem představující pro zaměstnance zákonem č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů, osvobozený příjem nepodléhající základu daně z příjmů a odvodům na sociální a zdravotní pojištění a pro zaměstnavatele představující daňově uznatelný náklad do limitu až 50.000 Kč pro jednoho zaměstnance.

Zaměstnavatelé udávající podnět na zavedení příspěvku na penzijní připojištění jsou v následující věkové kategorii: 21-30 let 3 zaměstnanci, 31-40 let 5 zaměstnanců a 1 ve věku 41-50 let. Je zřejmé, že i generace ve středních letech si je vědoma na základě

aktuální situace ve státě důležitostí spoření si na stáří. Uvítala by tedy příspěvek na penzijní připojištění od zaměstnavatele.

Přínosem penzijního připojištění pro zaměstnance jsou státní příspěvky, možnost snížení základu daně z příjmů, příspěvky poskytnuté zaměstnavatelem. Výše státního příspěvku je uvedena v tabulce č. 15. Jejich výše vyplývá z příspěvku zaměstnance do penzijního pojištění. Pokud si zaměstnanec spoří méně než 300 Kč měsíčně, státní příspěvek neobdrží. Naopak v případě částky 1.000 Kč a vyšší má nárok na maximální státní příspěvek 230 Kč. U částky 2.000 Kč obdrží zaměstnanec maximální daňovou úsporu 1.800 Kč ročně. Horní hranice této úspory pro letošní rok vzrostla z 12.000 Kč na 24.000 Kč.

Tabulka č. 15: Výše státního příspěvku penzijního připojištění

| | | | | | | | | | | | | |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|-------|-------|
| Příspěvek zaměstnance v Kč | 100 | 200 | 300 | 400 | 500 | 600 | 700 | 800 | 900 | 1.000 | 1.500 | 2.000 |
| Státní příspěvek v Kč | 0 | 0 | 90 | 110 | 130 | 150 | 170 | 190 | 210 | 230 | 230 | 230 |
| Daňová úspora v Kč ročně | | | | | | | | | | | 900 | 1.800 |

Zdroj: Penzijní připojištění [online]. Dostupné z: <http://www.srovnac.cz/penzijni-pripojisteni>

Jak bylo výše uvedeno, příspěvek poskytnutý zaměstnavatelem představuje další příjem, který je navíc osvobozený ze základu daně z příjmů i z výpočtu sociálního a zdravotního pojištění. Přínos lze objasnit na modelové situaci, obdobné jako u stravenek, ve které zaměstnavatel zvažuje zavedení příspěvku na penzijní připojištění do systému odměňování zaměstnanců ve výši 1.000 Kč či zvýšit hrubou mzdu zaměstnance (viz tabulka č. 16).

Tabulka č. 16: Výhody pro zaměstnance plynoucí z příspěvku na penzijní připojištění

| | Příspěvek na penzijní připojištění | Zvýšení hrubé mzdy |
|------------------------------------|---|---------------------------|
| Hrubá mzda | 9 000 Kč | 10 000 Kč |
| Pojištění hrazené zaměstnancem | 990 Kč | 1 100 Kč |
| Pojištění hrazené zaměstnavatelem | 3 060 Kč | 3 400 Kč |
| Superhrubá mzda | 12 100 Kč | 13 400 Kč |
| Záloha na daň z příjmů bez odečtů | 1 815 Kč | 2 010 Kč |
| Sleva na poplatníka | 2 070 Kč | 2 070 Kč |
| Záloha na daň z příjmů po odečtech | 0 Kč | 0 Kč |
| Daňový bonus | 255 Kč | 60 Kč |
| Mzda k výplatě | 8 265 Kč | 8 960 Kč |
| Příspěvek na penzijní připojištění | 1 000 Kč | 0 Kč |
| Celkem | 9 265 Kč | 8 960 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování

Díky příspěvku na penzijní připojištění zaměstnanec obdrží o **305 Kč** více než v případě zvýšení hrubé mzdy.

Výhoda plynoucí z příspěvku na penzijní připojištění **na straně zaměstnavatele** spočívá v doplnění systému odměňování zaměstnanců a s tím spojené vyšší spokojenosti a motivovanosti k pracovním výkonům. Jimi poskytnutý příspěvek je daňově uznatelným nákladem. Jak ukazuje tabulka č. 17, výhodou může být i snížení mzdových nákladů o částku **340 Kč** na jednoho zaměstnance s hrubou mzdou 9.000 Kč.

Tabulka č. 17: Výhody pro zaměstnavatele plynoucí z příspěvku na penzijní připojištění

| | Příspěvek na penzijní připojištění | Zvýšení hrubé mzdy |
|------------------------------------|---|---------------------------|
| Hrubá mzda | 9 000 Kč | 10 000 Kč |
| Pojištění hrazené zaměstnavatelem | 3 060 Kč | 3 400 Kč |
| Příspěvek na penzijní připojištění | 1 000 Kč | 0 Kč |
| Celkové náklady | 13 060 Kč | 13 400 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Výběr vánočního dárku

Z podnětů a návrhů ke stávajícímu systému motivace a odměňování zaměstnanci přivítají změnu ve výběru vánočního dárku. Nyní vybraná společnost umožňuje zaměstnancům, aby si jednou ročně, zpravidla v prosinci, vybrali bezplatně dárkovou obuv (libovolný jeden pár obuvi) v prodejnách společnosti. Vybraná dárková obuv do 2 tis. Kč včetně je nepeněžním darem, představuje nepeněžní příjem, který je osvobozený od daně příjmů ze závislé činnosti a funkčních požitků (zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů). Obuv vyšší než 2 tis. Kč představuje nepeněžní příjem, který je spolu se mzdou předmětem základu daně z příjmů. Změna spočívá v možnosti **vybrat si z celého sortimentu společnosti** nejen obuvi, ale také dalšího zboží, zejména kabelky, zejména proto, že převážná část zaměstnanců jsou ženy. Je známo, že zaměstnanci ve vybrané společnosti vlastní nemalé množství párů obuvi, další pro ně už nemusí představovat dostatečnou motivaci. Ze změny nevyplývají pro zaměstnavatele žádné změny, opět se jedná o nepeněžní dar poskytnutý zaměstnanci.

4.5 Změny v mzdové struktuře

Někteří zaměstnanci požadují změny v mzdové struktuře, zejména uvádějí velký finanční propad mezi zástupkce/kyní vedoucí prodejny a vedoucí prodejny. Opravdu na první pohled by se to mohlo zdát. Jak uvádí tabulka č. 5, výše hrubé tarifní mzdy zástupkce/kyně vedoucí prodejny činí 7.579 Kč., naproti tomu vedoucí prodejny je ohodnocena mzdou 24.002 Kč. Na druhou stranu jej nezbytné říci, že do mzdy zástupce/kyně navíc vstupují příplatky za vícehodiny a funkční příplatek 2.000 Kč. za zastupování. U vedoucí prodejny vícehodiny jsou brány jako součást pracovní pozice, nejsou navíc finančně ohodnoceny. V praxi se tedy mzda zástupkce/kyně pohybuje kolem 12tisícové hranice, což odpovídá ½ platu vedoucí. Toto plně kopíruje úvazek jednotlivých funkcí: zástupce/kyně 20 hod./týden, vedoucí prodejny 40 hod./týdně. Vedoucí prodejny zastává také pozici s největší mírou zodpovědnosti a pracovního vytížení.

Je nezbytné, pokud tento názor bude stále u zaměstnanců přetrvávat, vysvětlit dané okolnosti. K tomu může dopomoci situace, kdy zástupkce/kyně vedoucí prodejny je jednou

za rok na měsíc pověřena jejím plným vedením. Získá tak dostatečnou představu o zastávané funkci.

4.6 Zhodnocení pracovní doby u zkrácených úvazků

Zaměstnanci na pozicích se zkráceným pracovním úvazkem (zástupce/kyně vedoucí prodejny a prodavač/ka) v dotazníkovém šetření zhodnotili spokojenost s povahou pracovní doby jako spíše uspokojivou, ale objevili se zde i záporné odpovědi. Jak bylo při popisu vybrané společnosti uvedeno, zkrácený pracovní úvazek a nepravidelná pracovní doby vyplývá z prodeje zboží závislého na sezónních výkyvech, na počasí, na daném dni v měsíci (před výplatami, po výplatách). Vedoucí prodejny může díky flexibilitě obsahat bezproblémový chod prodejny. Pokud odprodej je slabší, zaměstnanci mají svůj základní zkrácený úvazek, naopak v případě silných obrátových měsíců či dní, jsou zaměstnanci ve větším počtu či častěji v práci a mají nárok na provize za vícehodny.

Pokud jsou zaměstnanci nespokojeni s povahou pracovní doby, měla by vedoucí prodejny aktivně sdílet informace o dění na prodejně, stávajících a očekávaných obrátech, aby nedošlo k nedorozumění proč jeden měsíc má personál malý počet odpracovaných hodin a další počet vyšší.

Předcházet těmto situacím lze na samotném přijímacím řízení. Je nezbytné objasnit uchazečům o práci ve vybrané společnosti povahu práce a pracovní doby a veškeré okolnosti. Vybraná společnost zastává názor, že zkrácený pracovní úvazek představuje výhodu pro zaměstnance, kteří jsou převážně ženy. Díky tomu dokážou skloubit pracovní a osobní život zároveň. Dalším důvodem pro zachování povahy pracovní doby je trend k flexibilní pracovní době, která je stále častěji vyhledávanou určitou skupinou zaměstnanců (studenti, ženy krátce po rodičovské dovolené, tvůrčí osobnosti).

Je zřejmé, že všechny výše navrhované změny a doporučení k systému motivace a odměňování ve vybrané společnosti jsou odlišné z finančního, časového a realizovatelného hlediska. Vše shrnuje tabulka č. 18.

Tabulka č. 18: Shrnutí navrhovaných změn a doporučení pro společnost

| Návrh | Finanční náročnost | Časová náročnost | Realizovatelnost |
|------------------------------------|---------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Stravenky | Střední | Vysoká | Střední |
| Vyšší zaměstnanecká sleva | Střední | Střední | Střední |
| Příspěvek na penzijní připojištění | Střední | Vysoká | Střední |
| Výběr vánočního dárku | Nízká | Nízká | Vysoká |
| Mzdová struktura | Nízká | Nízká | Vysoká |
| Povaha pracovní doby | Nízká | Nízká | Vysoká |

Zdroj: vlastní zpracování

Zavedení příspěvku na stravování formou stravenek spolu s poskytnutím příspěvku na penzijní připojištění představuje pro vybranou společnost střední finanční náročnost. Jsou to pro ni nové formy odměňování spojené s dalšími náklady, na druhou stranu jsou to náklady daňově uznatelné. Časová náročnost je nejvyšší ze všech uvedených změn z důvodu administrativní náročnosti zejména díky uzavírání nových smluv s institucemi zajišťující stravenky a zjišťování informací ohledně penzijního připojištění od zaměstnanců. Z toho důvodu je úroveň realizovatelnosti střední. Zvýšení zaměstnanecké slevy představuje střední finanční, časovou náročnost a realizovatelnost. Tato odměna je již v systému odměňování zavedena, je potřeba schválit její zvýšení vedením společnosti, které musí zvážit, zda by se zvýšení zaměstnanecké slevy odrazilo ve zvýšení zaměstnaneckých nákupů. Téměř žádné zatížení představuje změna ve výběru vánočního dárku, doporučení v oblasti mzdové struktury a povaze pracovní doby zkrácených pracovních úvazků.

Závěr

V teoretické části práce byl vysvětlen vývoj a význam personální práce pro organizaci. Byl popsán personální útvar zodpovědný za činnosti řízení lidských zdrojů a detailněji byly charakterizovány činnosti motivace a odměňování zaměstnanců. V rámci motivace zaměstnanců bylo žádoucí objasnit základní pojmy, motivaci k práci a motivační teorie, které je třeba mít na paměti při zvolení vhodné motivační strategie. V dalším textu práce je popsáno pojetí odměňování zaměstnanců, které je s motivací úzce spjato pomocí vhodné zvolené mzdové struktury a dalších forem odměňování a to na základě faktorů ovlivňujících systém odměňování, hodnocení práce a akceptování současných trendů v této oblasti.

V praktické části práce byla přestavena vybraná společnost, její poslání, podoba prodejního personálu. Následoval detailní popis současného systému motivace a odměňování zaměstnanců, který byl analyzován pomocí dotazníkového šetření. Výsledky byly interpretovány pomocí popisných charakteristik do tabulek rozdělní četností, histogramů a výsečových grafů.

Na základě podkladů získaných z teoretické části práce, popisu současného systému motivace a odměňování ve vybrané společnosti a dle výsledku z dotazníkového šetření, se došlo k závěru, že řízení lidských zdrojů v této oblasti je správné a efektivní. **Kladné odpovědi u všech dotazovaných oblastí zkoumání převážili záporné.** Zaměstnanci se cítí být hrdí, že jsou součástí vybrané společnosti, pracovní podmínky hodnotí kladně, cítí se být motivováni k vyšším pracovním výkonům, mzdové ohodnocení spolu s poskytovaným zaměstnaneckými odměnami je motivuje vzhledem k jejich pracovnímu výkonu.

I přes veškerou spokojenost zaměstnanců, dotazníkové šetření objevilo **možné nedostatky** ve stávajícím systému motivace a odměňování. Zaměstnanci považují za žádoucí, aby byly vybranou společností poskytovány stravenky, zvýšila se zaměstnanecká sleva, aby byl poskytnut příspěvek v rámci III. pilíře důchodového systému, uvítají změnu ve výběru vánočního dárku, někteří požadují změny v mzdové struktuře a cítí se být nespokojení

s povahou pracovní doby a úvazku. Navrhované změny jsou v poslední kapitole této práce popsány spolu s jejich přínosem z hlediska zaměstnance i zaměstnavatele.

Vybraná společnost musí mít stále na paměti, že u zaměstnanců prodávající výrobek či službu konečným zákazníkům je podpora, motivace, odměňování a spokojenost na prvním místě. Zákazník si skrze zaměstnance udělá obrázek o celé společnosti a vytvoří si na ni postoj, nákup zopakuje, poví o ní ostatním. Díky stávajícímu systému motivace a odměňování spolu se zavedením doporučených změn, může dosahovat značných úspěchů v oblasti řízení lidských zdrojů a konkurenceschopnosti ve své prodejní činnosti.

Seznam použité literatury

ADAIR, John Eric. 2004. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. Management (Alfa Publishing). ISBN 8086851001.

ARMSTRONG, Michael. 2006. *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 0749446315.

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Moderní řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10 vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 9788024714073.

ARMSTRONG, Michael. 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024728902.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 8085943573.

BĚLINA, Miroslav. 2004. *Pracovní právo*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 8071798533

BĚLOHLÁVEK, František. 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press. ISBN 9788025122358.

BUSINESS LEADERS FORUM. *Společenská odpovědnost firem, průvodce nejen pro malé a střední podniky*. [Pdf]. [vid 2016-02-22] Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/>

CLEGG, Brian. 2005. *Motivace*. Brno: CP Books. ISBN 8025105504.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. et al. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck. ISBN 9788071798934.

ELLERMAN, Jennifer a Brian KLEINER. *How to write excellent human resource policies* [online]. Madison: Society for Nonprofit Organizations, [2016 -03-16]. 23 s. Dostupné z: ProQuest Central

HOMOLA, Miloslav. 1977. *Motivace lidského chování*. 2. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství. Knižnice psychologické literatury.

JANDA, Josef. 2008. *Zaměstnanecké benefity a jejich trendy*. [online]. [cit. 2016-06-02]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/zamestnanecke-benefity-a-jejich-trendy/>

KAZUNGU, Emily. Self-motivation necessary for success. University Wire [online]. [vid 2016-04-14]. Dostupné z: ProQuest Central.

KHOL, Josef. 1972. *Řízení k vyšší výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Institut řízení. 57002-2

KOCOUREK, Jiří a Ladislav TRYLČ. 2004. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Olomouc: ANAG. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 8072632264.

KOHOUTOVÁ, Hana. 2015. *Standardní motivační nástroje přestávají být efektivní*. [online]. Trexima spol. s r. o., Praha. [vid 2016-05-02]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktuality/efektivita-motivacnich-nastroju-a-motivace-8000>

KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072611683.

KOUBEK, Josef. 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press. ISBN 807261116X.

MACHÁČEK, Ivan. 2010. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074003011.

MAYO, Andrew. 2001. *The human value of the enterprise: valuing people as assets: monitoring, measuring, managing*. London: Nicholas Brealey Publishing. ISBN 1857882814.

MILKOVICH, Gerge T a John W BOUDREAU.1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada a. s. ISBN 80-85623-29-3.

NAKONEČNÝ, Milan. 2014. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton. ISBN 9788073878306.

ONDRÁČKOVÁ, Kamila. 2015. *Firmám se daří, nabízejí zaměstnancům více benefitů než loni*. [online]. [vid 2016-05-02]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/firmam-se-dari-nabizeji-zamestnancum-vice-benefitu-nez-loni>

ORTOVÁ, Martina. et al. 2008. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností: monografie*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 9788073724368.

PLAMÍNEK, Jiří. 2007. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada a. s. ISBN 9788024719917.

SIMOVÁ, Jozefína. 2005. *Marketingový výzkum*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 8073720140.

SVOBODA, Radek. 2015. *Stojíme o výkon, ale příliš se nezaměřujeme na vnitřní motivaci, která k němu veden*. [online]. Trexima spol. s r. o. Praha. [vid 2016-05-02]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/blogy/vykon-a-vnitri-motivace>

ŠIKÝŘ, Martin. 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 9788024741512.

TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 8024704056.

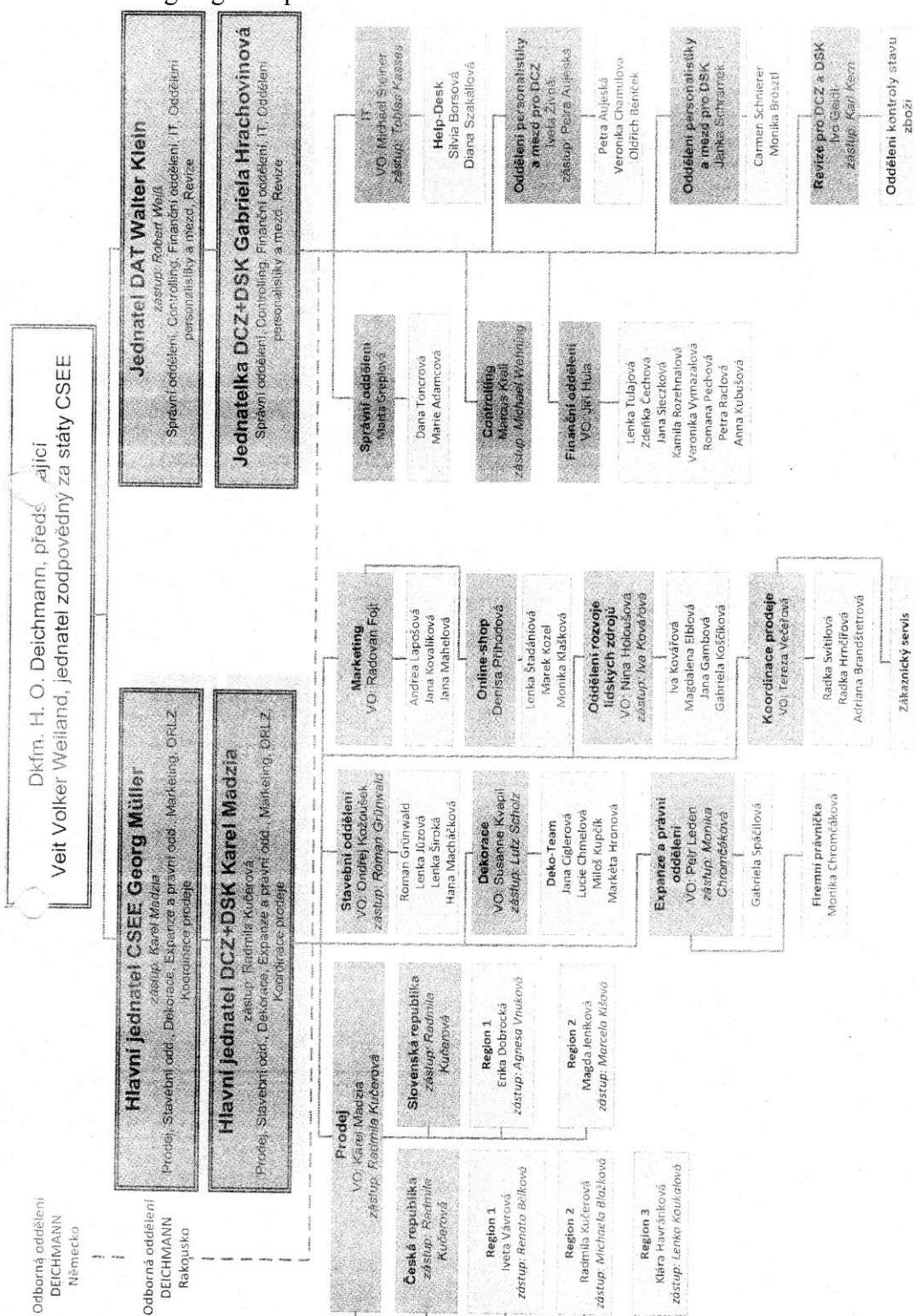
VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 9788024719047.

WALKER, Alfred J. 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada. ISBN 8024704498.

Seznam příloh

| | |
|--|-----|
| Příloha A: Organigram společnosti Deichmann-obuv s. r. o. | 107 |
| Příloha B: Rozdělení prodejen v České republice do regionů a oblastí | 108 |
| Příloha C: Popis pracovní činnosti - prodavač/ka | 109 |
| Příloha D: Popis pracovní činnosti - zástupce/kyně vedoucí prodejny | 110 |
| Příloha E: Popis pracovní činnosti - vedoucí prodejny | 111 |
| Příloha F: Dotazník | 113 |

Příloha A: Organigram společnosti Deichmann-obuv s. r. o.



Příloha B. Rozdělení prodejen v České republice do regionů a oblastí
Nové rozdělení prodejen CZ od 1. 9. 2015

Region 1: Iveta Vávrová (Zástup: Renata Bělková)

| Oblast 2 | Oblast 3 | Oblast 8 | Oblast 12 |
|---|---|-----------------------------------|---|
| OVP: Romana Pospíšalová Zástup: Veronika Švábová CZ 040 | OVP: Renata Bělková Zástup: Radka Chválová CZ 076 | OVP: Veronika Bednaříková Ježková | OVP: Iveta Vávrová Zástup: Jaroslava Pokorná CZ 050 |
| Prodejna | Prodejna | Prodejna | Prodejna |
| 005 České Budějovice IGY | 035 Trutnov | 033 Pelhřimov | 026 Praha Letňany |
| 040 České Budějovice G | 037 Náchod | 063 Jihlava | 050 Pardubice AFI |
| 059 Tábor | 075 Chrudim | 072 Žďár nad Sázavou | 061 Praha Pankrác |
| 064 Jindřichův Hradec | 076 Hradec Králové Atrium | 090 Havlíčkův Brod | 067 Praha Štěrboholy |
| 084 Český Krumlov | 091 Dvůr Králové nad Labem | Otevíračka | 082 Praha Harfa |
| | | Vlasim | 096 Praha Černý Most |

| Oblast 13 | Oblast 16 | Oblast 17 |
|---|--|-------------------|
| OVP: Klára Mašková Zástup: Věra Pechánková CZ 106 | OVP: Miroslava Bystřická Zástup: Lucie Štátná Bouřová CZ 060 | OVP: Ondřej Honig |
| Prodejna | Prodejna | Prodejna |
| 009 Pardubice Kaufland | 039 Benešov | 029 Šumperk |
| 028 Kolín | 044 Písek | 036 Česká Třebová |
| 085 Poděbrady | 047 Příbram | 056 Svitavy |
| 101 Hradec Králové Tesco | 055 Strakonice | 081 Vysoké Mýto |
| 106 Rychnov nad Kněžnou | 060 Klatovy | 105 Mohelnice |
| | | Otevíračka |
| | | Jeseník |

Region 2: Radmila Kučerová (Zástup: Michaela Blažková)

| Oblast 4 | Oblast 5 | Oblast 7 | Oblast 11 |
|-----------------------|---------------------------|------------------------|-----------------------|
| OVP: Radmila Kučerová | OVP: Ivana Seidlerová | OVP: Michaela Blažková | OVP: Dana Šavčíková |
| Prodejna | Prodejna | Prodejna | Prodejna |
| 031 Prostějov | 015 Ostrava Avion | 006 Olomouc | 019 Přerov |
| 042 Vsetín | 020 Ostrava Karolina | 032 Český Tešín | 021 Zlín |
| 102 Olomouc Šantovka | 024 Ostrava Třebovice | 034 Havířov | 030 Staré Město |
| 111 Valašské Meziříčí | 053 Karviná | 095 Frydek-Místek | 043 Hranice na Moravě |
| 112 Brno Vaňkovka | 086 Ostrava Nová Karolina | Otevíračka | 096 Kroměříž |
| | | 113 Orlová | |

| Oblast 14 | Oblast 15 | Oblast 20 | Oblast 21 |
|--|---------------------|---------------------|-----------------------|
| OVP: Petra Trullíková Zástup: Ondřej Vážník CZ 104 | OVP: Zuzana Studená | OVP: Jana Matušková | OVP: Petra Rejtarová |
| Prodejna | Prodejna | Prodejna | Prodejna |
| 079 Znojmo | 025 Hodonín | 003 Opava Tesco | 010 Brno Královo Pole |
| 094 Boskovice | 051 Brěclav | 041 Kopřivnice | 052 Brno Olympia |
| 104 Velké Meziříčí | 087 Kyjov | 062 Opava Kaufland | 057 Třebíč |
| 108 Ivančice | 092 Uherský Brod | 069 Nový Jičín | 065 Brno Campus Park |
| | 110 Brno Slatina | Otevíračka | 103 Brno Česka |
| | | Bruntál | |

Region 3: Klára Havráňková (Zástup: Lenka Koukalová)

| Oblast 1 | Oblast 9 | Oblast 10 | Oblast 18 |
|--|--|---|---|
| OVP: Lenka Koukalová Zástup: Veronika Halámková CZ 001 | OVP: Klára Lapková Zástup: Slavomíra Šponiarová CZ 049 | OVP: Klára Havráňková Zástup: Ludmila Gybelová CZ 100 | OVP: Jitka Schlosárková Zástup: Iveta Kálejová CZ 068 |
| Prodejna | Prodejna | Prodejna | Prodejna |
| 001 Píseň Tesco | 022 Děčín | 036 Praha Palladium | 023 Mladá Boleslav |
| 013 Cheb | 048 Rakovník | 054 Liberec Nisa | 046 Mělník |
| 045 Píseň Plaza | 049 Ústí nad Labem Trmice | 069 Česká Lipa | 068 Kladno |
| 066 Mariánské Lázně | 071 Ústí nad Labem Forum | 077 Jablonec nad Nisou | 109 Praha Butovice |
| 074 Píseň Borypark | 083 Loupy | 078 Liberec Forum | |
| | | 100 Praha Na Příkopě | |

| Oblast 19 | Oblast 22 | Oblast 23 |
|---|---|---|
| OVP: Petra Geierová Zástup: Vladimíra Droppová CZ 016 | OVP: Denisa Kaňková Zástup: Jana Knoblochová CZ 058 | OVP: Šárka Zacharová Zástup: Olga Fojtková CZ 099 |
| Prodejna | Prodejna | Prodejna |
| 016 Praha Chodov | 002 Praha Zličín | 008 Most Kaufland |
| 018 Praha Eden | 017 Chomutov | 011 Karlovy Vary |
| 088 Beroun | 058 Teplice Olympia | 080 Sokolov |
| 093 Praha Novoplatz | 073 Zatec | 099 Kadaň |
| 097 Praha Budějovická | 107 Most Central | |

Region 4: Online Shop

| Oblast 24 |
|--------------------------|
| Martin Holubčík |
| Zástup: Denisa Přihodová |
| Prodejna |
| 1800 Online Shop |

Verzia: 26. 8. 2015

Příloha C: Popis pracovní činnosti - prodavač/ka

Pozice: *prodavač/ka*

Podřízen komu: vedoucí prodejny, oblastní vedoucí prodeje, regionální vedoucí prodeje

Nadřízen komu: ---

Místo výkonu práce: prodejna

Hlavní role: Prodavač/ka obsluhuje zákazníky, pracuje se zbožím, proaktivně zvyšuje prodeje a vykonává následující úkony:

Prodej

- proaktivní prodej a oslovování zákazníků
- zákaznický servis v rozsahu předepsaném v rámci firmy
- prodej doplňkového sortimentu
- správné provedení slev, doplňování zboží a přestavba dle pokynů
- příprava, péče a výstavba dekorace v prodejně a ve výloze
- sledování dění v celé prodejně
- běžné procedury na pokladně, účtování za dohledu vedoucí prodejny
- kontrola zboží při prodeji – velikost obuvi, kvalita, správnost ceny
- příjem reklamací
- udržování pořádku v prodejně a ve skladu
- úklid prodejny a přilehlých prostor
- znalost produktů, účast na školeních
- účast na poradách prodejny
- pravidelně se seznamovat s novými oběžníky a informacemi pro prodej

Zboží

- neustálá péče o prezentaci zboží (udržování pořádku v prodejně, doplňování zboží dle předpisu, plynulé řazení zboží)
- převímka zboží, elektronické zabezpečení, kontrola, vybalení a umístění nového zboží na správné místo
- spolupráce při přípravě inventury a inventarizace přidělených oblastí
- prováděná predispozice a uskladnění zboží dle pokynů

Příloha D: Popis pracovní činnosti - zástupce/kyně vedoucí prodejny

Pozice: *zástupce/kyně vedoucí prodejny*

Podřízena komu: vedoucí prodejny, oblastní vedoucí prodeje, regionální vedoucí prodeje

Nadřízeny komu: prodavač/ka

Místo výkonu práce: prodejna

Hlavní role: Zástupce/kyně vedoucí prodejny zastupuje vedoucí prodejny v době její nepřítomnosti, vede chod prodejny v době její nepřítomnosti a vykonává následující úkoly:

Prodej

- úprava vzhledu a kontrola čistoty v prodejně a v pasáži
- realizace prodejních akcí a plynulé řazení zboží
- zákaznický servis dle vnitropodnikových směrnic a pokynů

Zboží

- přejímka zboží, elektronické zabezpečení, kontrola, vybalení a umístění nového zboží na správné místo
- řádné vedení evidence zásobování
- řádné skladování včetně kontroly příjmu zboží
- řádná příprava výlohy a rozdělení zboží ve výloze i dekorací na prodejně
- proaktivní prodej a oslovování zákazníků
- zákaznický servis v rozsahu předepsaném v rámci firmy
- prodej doplňkového sortimentu
- správné provedení slev, doplňování zboží a přestavba dle pokynů
- sledování dění v celé prodejně
- běžné procedury na pokladně, účtování za dohledu vedoucí prodejny
- kontrola zboží při prodeji – velikost obuvi, kvalita, správnost ceny
- příjem reklamací
- udržování pořádku v prodejně a ve skladu, úklid prodejny a přilehlých prostor
- znalost produktů, účast na školeních
- neustálá péče o prezentaci zboží (udržování pořádku v prodejně, doplňování zboží dle předpisu, plynulé řazení zboží)
- spolupráce při přípravě inventura a inventarizace přidělených oblastí
- provádění predispozic a uskladnění zboží dle pokynů

Administrace

- správné vedení administrativy prodejny dle platných vnitřních předpisů
- objednávky kancelářského materiálu dle potřeby
- správné provedení instrukcí z centrály a oblastní vedoucí prodeje
- pravidelné seznamování se s novými oběžníky a informacemi pro prodej a jejich implementace

Personál

- kontrola vykonávané práce
- zaškolování prodavačů
- kontrola odpracovaných hodin

Příloha E: Popis pracovní činnosti - vedoucí prodejny

Pozice: *vedoucí prodejny*
Podřízen komu: *oblastní vedoucí prodeje*
regionální vedoucí prodeje
Nadřízen komu: *zástupce/kyně vedoucí prodejny*
prodavač/ka
Místo výkonu práce: *prodejna*

Hlavní role: vedoucí prodejny vede každodenní chod prodejny, řídí prodejní aktivity, práci se zbožím, administrativní procesy a práci personálu, sám/a proaktivně prodává a účastní se všech činností na prodejně, přičemž má následující odpovědnosti:

Prodej

- neustálá kontrola a podpora prodeje
- dosahování předepsaných obrátů
- oslovující vzhled a čistotu v prodejně a v pasáži
- realizace prodejních akcí
- zákaznický servis dle vnitřních směrnic a pokynů firmy

Zboží

- řádné vedení evidence zásobování
- řádné skladování včetně kontroly příjmu zboží
- veškeré organizační procesy
- systematická, prodej podporující prezentace zboží v prodejně
- řádná příprava výlohy a rozdělení zboží ve výloze, veškerá dekorace v prodejně
- znalost produktů
- včasné vyžádání zboží přes oblastní vedoucí prodeje
- přijímání a zpracování reklamací
- hospodárné a šetrné nakládání se zbožím
- rozvržení skaldy a funkčních oblastí
- inventura, včetně všech nutných opatření stanovených pro dosažení inventurních cílů
- sleva vadného zboží do výše 10% z ceny

Administrace

- správné vedení administrativy prodejny dle platných vnitřních předpisů
- objednávky kancelářského materiálu
- správné provedení instrukcí z centrály a oblastní vedoucí prodeje
- kontrola zaúčtování dárkových karet, zaměstnaneckých slev, storno prodejů a kontrola denních pokladních uzávěrek a stavu hotovosti
- pravidelné seznamování se s novými oběžníky a informacemi pro prodej a jejich implementace
- komunikace s centrálou a dodavateli dle pokynů
- zpracování zpráv, statistik a hodnocení

Personál

- vypracování týdenních plánů, řízení personálu v prodejně, kontrola vykonané práce
- odpovědnost za dodržování personální rozpočtu
- zaškolování prodavačů a zástupců/kyn, jejich pravidelné hodnocení
- plánování dovolených
- motivace, péče a školení zaměstnanců
- pořádání porad se zaměstnanci, hodnotící rozhovory se zaměstnanci prodejny
- kontrola odpracovaných hodin
- účast na školeních
- vedení porad prodejny a zpracování zápisů
- účast na poradách oblast

Příloha F: Dotazník

Spokojenost zaměstnanců společnosti Deichmann-obuv s.r.o. s motivací a odměňováním

Vážené kolegyně, vážení kolegové, žádám Vás tímto o vyplnění dotazníku na téma motivace a odměňování. Odpovědi, které jsou anonymní, slouží společnosti ke zjištění Vašich postojů v dané oblasti a jsou podkladem k vypracování diplomové práce. Předem Vám děkuji za spolupráci a čas strávený nad dotazníkem.

Jitka Michalíková

I. Údaje o vás

| | | | | | |
|-------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Pohlaví: | <input type="checkbox"/> žena | <input type="checkbox"/> muž | | | |
| Věk: | <input type="checkbox"/> do 20 let | <input type="checkbox"/> 21-30 let | <input type="checkbox"/> 31-40 let | <input type="checkbox"/> 41-50 let | <input type="checkbox"/> nad 50 let |
| Ve společnosti pracuji: | <input type="checkbox"/> do 1 roku | <input type="checkbox"/> 1-5 let | <input type="checkbox"/> 5-10 let | <input type="checkbox"/> nad 10 let | |
| Moje pracovní pozice: | <input type="checkbox"/> OVP/VP | <input type="checkbox"/> AP | <input type="checkbox"/> ZVP | <input type="checkbox"/> P | |

II. Motivace

1) Jsem hrdá/ý, že jsem součástí této společnosti:

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

2) Posuďte prosím následující tvrzení:

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| a) pracuji ve stabilní firmě s dlouhou historií | <input type="checkbox"/> zcela souhlasím | <input type="checkbox"/> spíše souhlasím | <input type="checkbox"/> spíše nesouhlasím | <input type="checkbox"/> zcela nesouhlasím |
| b) mám jistotu zaměstnání | <input type="checkbox"/> zcela souhlasím | <input type="checkbox"/> spíše souhlasím | <input type="checkbox"/> spíše nesouhlasím | <input type="checkbox"/> zcela nesouhlasím |
| c) společnost se angažuje v pomoci druhým doma i ve světě | <input type="checkbox"/> zcela souhlasím | <input type="checkbox"/> spíše souhlasím | <input type="checkbox"/> spíše nesouhlasím | <input type="checkbox"/> zcela nesouhlasím |
| d) vedení přistupuje k zaměstnancům spravedlivě | <input type="checkbox"/> zcela souhlasím | <input type="checkbox"/> spíše souhlasím | <input type="checkbox"/> spíše nesouhlasím | <input type="checkbox"/> zcela nesouhlasím |
| e) mám zajímavou práci | <input type="checkbox"/> zcela souhlasím | <input type="checkbox"/> spíše souhlasím | <input type="checkbox"/> spíše nesouhlasím | <input type="checkbox"/> zcela nesouhlasím |
| f) mám vhodné pracovní podmínky | <input type="checkbox"/> zcela souhlasím | <input type="checkbox"/> spíše souhlasím | <input type="checkbox"/> spíše nesouhlasím | <input type="checkbox"/> zcela nesouhlasím |
| g) mám dobré vztahy na pracovišti | <input type="checkbox"/> zcela souhlasím | <input type="checkbox"/> spíše souhlasím | <input type="checkbox"/> spíše nesouhlasím | <input type="checkbox"/> zcela nesouhlasím |
| h) délka pracovní doby je pro mě vyhovující | <input type="checkbox"/> zcela souhlasím | <input type="checkbox"/> spíše souhlasím | <input type="checkbox"/> spíše nesouhlasím | <input type="checkbox"/> zcela nesouhlasím |
| i) za odvedenou práci dostanu dostatečnou mzdu | <input type="checkbox"/> zcela souhlasím | <input type="checkbox"/> spíše souhlasím | <input type="checkbox"/> spíše nesouhlasím | <input type="checkbox"/> zcela nesouhlasím |
| j) mám spoustu zaměstnaneckých výhod | <input type="checkbox"/> zcela souhlasím | <input type="checkbox"/> spíše souhlasím | <input type="checkbox"/> spíše nesouhlasím | <input type="checkbox"/> zcela nesouhlasím |
| k) mám možnost kariérního růstu | <input type="checkbox"/> zcela souhlasím | <input type="checkbox"/> spíše souhlasím | <input type="checkbox"/> spíše nesouhlasím | <input type="checkbox"/> zcela nesouhlasím |
| l) doporučil/a bych práci ve společnosti ostatním | <input type="checkbox"/> zcela souhlasím | <input type="checkbox"/> spíše souhlasím | <input type="checkbox"/> spíše nesouhlasím | <input type="checkbox"/> zcela nesouhlasím |

3) Vedení společnosti mě motivuje, abych podával/a vysoký pracovní výkon:

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

4) Mentoring je užitečný pro mou práci:

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne ☐ nemáme

mentora

5) Školení, kterých jsem se zúčastnil/a, byla přínosem pro mou práci:

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

☐ nezúčastnil/a jsem se školení

6) Soutěže v rámci naší prodejny mě:

☐ motivují k vyššímu výkonu ☐ pracuji stejně bez ohledu na soutěži ☐ demotivují ☐ nemáme

soutěže

7) Soutěže v rámci motivačního bonusového programu Top Team mě:

☐ motivují k vyššímu výkonu ☐ pracuji stejně bez ohledu na soutěži ☐ demotivují

III. Odměňování

8) Výši mého mzdového ohodnocení považuji za:

☐ zcela uspokojivou

☐ spíše uspokojivou

☐ spíše neuspokojivou

☐ zcela neuspokojivou

9) Posuďte prosím, jak důležité jsou následující zaměstnanecké odměny vzhledem k Vašemu pracovnímu výkonu:

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| a) 13.+14. plat | <input type="checkbox"/> velmi důležité | <input type="checkbox"/> spíše důležité | <input type="checkbox"/> spíše nedůležité | <input type="checkbox"/> zcela nedůležité |
| b) provize z obratu | <input type="checkbox"/> velmi důležité | <input type="checkbox"/> spíše důležité | <input type="checkbox"/> spíše nedůležité | <input type="checkbox"/> zcela nedůležité |
| c) obrátová roční provize za splnění plánovaného obratu nad 5 % | <input type="checkbox"/> velmi důležité | <input type="checkbox"/> spíše důležité | <input type="checkbox"/> spíše nedůležité | <input type="checkbox"/> zcela nedůležité |
| d) dárkové karty za dobré výsledky hospodaření | <input type="checkbox"/> velmi důležité | <input type="checkbox"/> spíše důležité | <input type="checkbox"/> spíše nedůležité | <input type="checkbox"/> zcela nedůležité |
| e) pracovní obuv | <input type="checkbox"/> velmi důležité | <input type="checkbox"/> spíše důležité | <input type="checkbox"/> spíše nedůležité | <input type="checkbox"/> zcela nedůležité |
| f) dárková obuv dle vlastního výběru (vánoční kozačky) | <input type="checkbox"/> velmi důležité | <input type="checkbox"/> spíše důležité | <input type="checkbox"/> spíše nedůležité | <input type="checkbox"/> zcela nedůležité |
| g) vánoční večírek | <input type="checkbox"/> velmi důležité | <input type="checkbox"/> spíše důležité | <input type="checkbox"/> spíše nedůležité | <input type="checkbox"/> zcela nedůležité |
| h) 10% zaměstnanecká sleva | <input type="checkbox"/> velmi důležité | <input type="checkbox"/> spíše důležité | <input type="checkbox"/> spíše nedůležité | <input type="checkbox"/> zcela nedůležité |
| i) pracovní oděv | <input type="checkbox"/> velmi důležité | <input type="checkbox"/> spíše důležité | <input type="checkbox"/> spíše nedůležité | <input type="checkbox"/> zcela nedůležité |
| j) příplatek za vícehodiny | <input type="checkbox"/> velmi důležité | <input type="checkbox"/> spíše důležité | <input type="checkbox"/> spíše nedůležité | <input type="checkbox"/> zcela nedůležité |
| k) příplatek za svátek | <input type="checkbox"/> velmi důležité | <input type="checkbox"/> spíše důležité | <input type="checkbox"/> spíše nedůležité | <input type="checkbox"/> zcela nedůležité |
| l) příplatek za sobotu a neděli | <input type="checkbox"/> velmi důležité | <input type="checkbox"/> spíše důležité | <input type="checkbox"/> spíše nedůležité | <input type="checkbox"/> zcela nedůležité |
| m) ozdravný pobyt | <input type="checkbox"/> velmi důležité | <input type="checkbox"/> spíše důležité | <input type="checkbox"/> spíše nedůležité | <input type="checkbox"/> zcela nedůležité |
| n) odměna při výročí 10 let u firmy | <input type="checkbox"/> velmi důležité | <input type="checkbox"/> spíše důležité | <input type="checkbox"/> spíše nedůležité | <input type="checkbox"/> zcela nedůležité |

10) Jedna zaměstnanecká odměna, kterou oceňuji nejvíce:

11) Jedna či více zaměstnaneckých odměn, které u společnosti postrádám:

12) Moje jakékoliv připomínky či podněty k systému motivace a odměňování:

.....

.....

.....

.....

.....

13) jen pro OVP/VP:

Posuďte prosím, jak důležité jsou následující zaměstnanecké odměny vzhledem k Vašemu pracovnímu výkonu:

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| a) účast na výročních dnech Jahrestagung | <input type="checkbox"/> velmi důležité | <input type="checkbox"/> spíše důležité | <input type="checkbox"/> spíše nedůležité | <input type="checkbox"/> zcela nedůležité |
| b) možnost účastnit se 100% Clubu | <input type="checkbox"/> velmi důležité | <input type="checkbox"/> spíše důležité | <input type="checkbox"/> spíše nedůležité | <input type="checkbox"/> zcela nedůležité |
| c) narozeninový den volna | <input type="checkbox"/> velmi důležité | <input type="checkbox"/> spíše důležité | <input type="checkbox"/> spíše nedůležité | <input type="checkbox"/> zcela nedůležité |

14) jen pro ZVP/P:

Zkrácený pracovní úvazek je pro mne výhodou:

☐ rozhodně ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ rozhodně ne

15) Nepravidelná pracovní doba mě vyhovuje:

☐ rozhodně ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ rozhodně ne

Děkuji za pravdivé vyplnění dotazníku.